

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat: Vegard Skår

Der ingen skulle tru at
verdiskaping kunne bu.

Dato: 19.mai 2017

Totalt antall sider: 54

Forord

Denne masteroppgåva markerer mi avslutning av MBA utdanninga ved Nord Universitet. Eg har dei tre siste åra vore med på eit samlingsbasert studie, som har bidrege til nye kjennskap med hyggelege medstudentar og engasjerte forelesarar. Det er ikkje til å legge skjul på at det har vert tre krevjande år, men samstundes også tre lærerike år. Eg har fått auka min kompetanse innan for leiing og økonomi, noko som truleg vil kome meg godt til nytte i mi vidare arbeidskarriere.

Det har vore inspirerende å skrive ei masteroppgåve om regionen eg sjølv er oppvaksen i, og endå meir interessant når temaet har vore verdiskaping gjennom eit aktivt styre. Eg håpar oppgåva kan vere med å synleggjere for verksemdene i HAFS, viktigheita av å ha eit aktivt styre. Kanskje kan det føre til endå meir verdiskaping i HAFS? Ingenting hadde vore kjekkare.

Eg vil takke min rettleiar Svenn Are Jenssen, førsteamanuensis ved Handelshøyskolen i Bodø, for alle bidrag, råd og inspirasjon.

Eg rettar også ein takk til HAFS Utvikling for samarbeidet og for støtte undervegs i prosessen med oppgåva.

Takk til alle som har teke seg tid til å svare på undersøkinga, sjølv i ein hektisk kvardag.

Til slutt ein takk til familie og vener for støttande ord, tålmod og korrekturlesing.

Vegard Skår

Bergen, 19.05.2017

Samandrag

Styrer i små og mellomstore verksemdar kan ofte vere ein ressurs for ei verksemd sin suksess og verdiskaping. Diverre viser forsking at styra i desse verksemdene i for liten grad er aktive og ikkje bidragsytarar til verdiskaping. Professor Morten Huse ved «Handelshøyskolen BI» leia i 2005 forskingsprogrammet «Det verdiskapande styret». Her var fokuset på styrer og arbeidet i styrer i Noreg. I denne studien har eg ønska å utforske styra og styrearbeidet i HAFS-regionen, og vidare samanlikne dei opp mot Huse sine nasjonale funn.

Det leia til problemstillinga «Korleis bidreg styra i verksemdene i HAFS-regionen til verdiskaping?». Sjølv om nasjonal- og internasjonal forsking peikar på lite aktive styrer blant små og mellomstore verksemdene, er ikkje eg av same oppfatning når det gjeld HAFS. Difor har eg i oppgåva utvikla meg ei hypotese om at styra i verksemdene i HAFS-regionen, i større grad enn samanliknbare verksemdar i landet elles, har eit større fokus på verdiskapning gjennom eit aktivt styrearbeid.

I denne oppgåva er det lagt til grunn ein kvantitativ studie der eit spørjeskjema er nytta for å samle inn empiriske data. Utvalet består av verksemdar frå HAFS-regionen med selskapsforma «aksjeselskap», samt verksemdar med fleire enn fem tilsette. Vidare har det vorte nytta sekundærdata frå den regionale analysen for Sogn og Fjordane 2016 for å underbygge nokre av funna.

Studien viser at verksemdene i HAFS-regionen skårar høgre enn nasjonalt på ein del av variablane som ligg til grunn for eit verdiskapande styre. Empirien tydar på at det vorte arbeidd godt i styra i regionen, sjølv om dei også viser ein del manglar og svakheiter.

Vidare dannar studien eit bilete av korleis styra i HAFS-regionen arbeidar, utan at ein kan konkludere med eit endeleg svar. Det vorte i tillegg reist ein del nye, viktige spørsmål som kan vere nyttige å utforske vidare.

Innhaldsliste

Forord	i
Samandrag	ii
Innhaldsliste	iii
Oversikt over appendiks	1
1.0 Innleiing	2
1.1 Nytteverdi – å synleggjere viktigheita av eit aktivt styre	2
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Hypotese	3
1.4 Avgrensing.....	4
1.5 Strukturen til oppgåva	4
2 Styret som ressurs for små verksemdar	5
2.1 Styreteoriar	5
2.2 Verdiskaping.....	9
2.2.1 Verdikjedetilnærming.....	10
2.3 Eit aktivt styre.....	13
2.3.1 Styremedlemmar	14
2.3.2 Styret som team	14
2.3.3 Styreleiar	14
2.4 Lovar og reglar	15
2.4.1 Aksjelova.....	15
2.4.2 Corporate Governance.....	15
2.4.3 Oppsummering - perspektivet for oppgåva.....	16
3 Metode.....	17
3.1 Forskingsstrategi.....	17
3.2 Forskingsdesign	17
3.3 Forskingsmetode.....	17
3.3.1 Operasjonalisering.....	18
3.3.2 Utforming av spørsmål.....	19
3.3.3 Val av innsamlingsmetode (spørjeundersøkinga)	19
3.3.4 Sekundærdata.....	21
3.4 Utval	21
3.5 Metoden sin kvalitet	22
3.5.1 Validitet og reliabilitet	22
4 Resultatet og analyse	24
4.1 Resultat frå undersøkinga og nasjonale samanlikningar	24
4.1.1 Styret sine faktiske oppgåver	24
4.1.2 Styreleiar, styremedlem og styret som team	27
4.1.3 Reglar og struktur.....	34
4.1.4 Diverse funn	37
4.2 Oppsummering av analyse kapitelet.....	38
4.3 Regional analyse for Sogn og Fjordane 2016.....	39
5 Avsluttande refleksjonar	43

Tabellar

Tabell 1: Teoriar og perspektiva på styre. (Huse 2011)	6
Tabell 2: Styrets kontrolloppgåver	24
Tabell 3: Styrets bidrag i å gje råd til leiinga	25
Tabell 4: Styrets aktivitetar mot eksterne interessentar	26
Tabell 5: Styrets involvering i strategiprosessen.....	26
Tabell 6: Gjennomsnittlig tal på styremedlemar	27
Tabell 7: Kjenneteikn ved dagleg leiar og styreleiar i verksemdene	27
Tabell 8: Grupper som er representerte i styra	28
Tabell 9: Kvinner i styra.....	28
Tabell 10: Styrets band til dagleg leiar.....	29
Tabell 11: Dagleg leiars vurdering av styrets kompetanse innan ulike områder	29
Tabell 12: Styreleiarar vurdering av styremedlemene sin innsats	30
Tabell 13: Dagleg leiar og styreleiar si vurdering av styrearbeidet	30
Tabell 14: Informasjonshandtering	31
Tabell 15: Styreleiarar sin rolle i styrearbeidet	32
Tabell 16: Samspel og rollefordeling mellom styre og dagleg leiar.....	33
Tabell 17: Omfang av styrearbeid.....	34
Tabell 18: Saksforberedelar	34
Tabell 19: Styredokumenter	35
Tabell 20: Styreprotokoll	35
Tabell 21: Formalisering av styrearbeidet.....	36
Tabell 22: Styreevaluering og utvikling	36

Figurar

Figur 1: Tante, barbar eller klan: Ein typologi. (Huse 2011)	9
Figur 2: Verdikjede (Porter 1985)	10
Figur 3: Ein verdikjedetilnærming for styrevurdering (Huse og Søland 2009)	11
Figur 4: Eit aktiv styre (Erichsen et al., 2015)	13
Figur 5 Svarlogg.....	20
Figur 6 Distribusjonslogg.....	20
Figur 7: Årsresultat.....	37
Figur 8: Får styremedlemene godtgjersle (i året)?	37
Figur 9: Næringsattraktivitet målt gjennom den regionale analysen for Sogn og Fjordane (Vareide og Roncossek 2016)	40
Figur 10: Innovasjonsgrad for regionane i Sogn og Fjordane- Hordaland og Møre og Romsdal. (Vareide og Roncossek 2016)	40
Figur 11: Produktivitet (Vareide og Roncossek 2016).....	41
Figur 12: Prosentvis del av føretak med positivt resultat før skatt 2015. (Vareide og Roncossek 2016)	41

Oversikt over appendiks

1. Distribuert e-post med lenkje til spørjeundersøkinga
2. Spørjeundersøkinga

1.0 Innleiing

Forsking syner at for små og mellomstore verksemdar er styret ein stadig meir avgjerande ressurs for verksemda sin suksess og verdiskaping. HAFS er ein region beståande av fire kystkommunar (Hyllestad, Askvoll, Fjaler og Solund) heilt vest i fylket Sogn og Fjordane. Regionen har eit innbyggjartal på totalt 8033 per 1. januar 2016 (Sogn og Fjordane fylkeskommune, 2016). I ein region som HAFS har ein alltid vore nøydd til å utnytte tilgjengelege ressursar. Då tenkjer ein kanskje mest historisk, som til dømes den lokale fiskarbonden som nytta ressursane i hav og natur til det fulle for å overleve. Ein kan seie at dette faktisk gjeld for verksemdar i moderne tid også. Det handlar om å nytte dei ressursane ein har til rådighet, og styret er nettopp ein slik ressurs. I HAFS finnast det både små og mellomstore verksemdar på plassar «der ingen skulle tru at nokon kunne bu». Eit styre er for verksemda ein ressurs som kan nyttast for å realisere ønska utvikling, samt for å skape verdiskaping. Det å kunne nytte eit styre som ein ressurs kan ha stor tyding for verksemda sin eksistens. I HAFS-regionen finn ein som nemnt mange små verksemdar, ofte med ein liten eller inga administrasjon. Ved å nytte styret aktivt, kan det vere med på å gje små og mellomstore verksemdar både leiarressursar og leiarkompetanse innan forskjellige fagområder.

I den regionale analysen for Sogn og Fjordane 2016, der HAFS er representert som ein av regionane, kjem det fram at verdiskapinga i fylket har auka raskare enn elles i landet sidan 2007 (Vareide og Roncossek, 2016). Produktiviteten har også vorte betre og er per dags dato høgare enn gjennomsnittet for landet. Samstundes har lønsemda i næringslivet vorte betydeleg betre dei siste åra. Næringslivet i Sogn og Fjordane er no mellom dei mest lønsame i landet. Kan desse trendane sjåast i samanheng med funna i forskinga for HAFS-regionen? Og er styra i verksemdene med å bidra til denne sterke framgangen som viser seg for næringsutviklinga i Sogn og Fjordane?

Målet for mi masteroppgåve og forskinga som ligg bak, er å kartlegge korleis styra i HAFS-verksemdene vert nytta som ressurs for verdiskaping. Vidare vonar eg at funna gjennom forskinga kan brukast til lærdom i det lokale næringslivet og vere med å bidra til auka forståing av viktigheita med eit aktivt styre.

1.1 Nytteverdi – å synleggjere viktigheita av eit aktivt styre

Eg har sjølv ikkje arbeida eller vore involvert i det regionale næringslivet dei siste 10 åra, men berre danna meg eit bilete av situasjonen gjennom dialogar med aktive personar i miljøet

og gjennom ulike mediar. Difor var det for meg viktig å kome endå tettare inn på næringslivet, så eg oppretta ein dialog med det regionale utviklingsselskapet for å diskutere moglegheita rundt problemstillinga. Dei var klare på at funna i forskinga kunne vere med å bidra til ei større merksam rundt styrearbeid i regionen og at resultata av problemstillinga vil vere av interesse for dei lokale verksemdene, næringsutviklarar, lokalpolitikarar, både på kommunalt og regionalt nivå. Fyrst og fremst ved å kunne gje ei betre forståing av eit godt styrearbeid, samt korleis dette kan vere med å skape verdier i både verksemda og i regionen. Funna frå forskinga vil vert presentert på fire næringslivsamlingar i regionen i løpet av 2017.

Det beste hadde vore om forskinga og funna kunne vore med å skape verdier i regionen. Enten i form av å skape ei større interesse rundt det med styrearbeid som igjen kan skape auka verdiskaping, eller om forskinga avdekka funn som kan bidra til eit betre arbeid rundt styrearbeid.

1.2 Problemstilling

I forskning rundt styrearbeid i Noreg dannast det eit tydeleg bilete av at styra i dei små og mellomstore verksemdene i for liten grad er aktive og utviklingsorienterte styrer, som bidreg til verdiskaping. Forsking viser at det er eit stort fleirtal av styrer som vert betrakta som passive, ofte omtala som «papirstyrer» (Erichsen et.al., 2015). I riksmidia kan ein ofte les om det utdøydande bygde-Noreg med lite verdiskaping og der ungdomane flyttar og ikkje kjem tilbake på grunn av manglande jobbmoglegheiter. Sjølv opplev eg ikkje dette i min eigen region. Eg føler ein optimisme blant innbyggjarane og eit næringsliv som arbeidar hardt, er innovative og skapar verdier både til eigarar, dei tilsette og samfunnet. Kan eg få dette bekrefte med å kommunisere direkte med leiarane i dei lokale verksemdene? Er verksemdene og deira styre med å skape verdiskaping, og på kva måte vert det i så fall gjort? Dette ynskte eg å finne ut av og det danna grunnlaget for følgjande problemstilling:

Korleis bidrar styra i verksemdene i HAFS-regionen til verdiskaping?

1.3 Hypotese

Det har kome tydeleg fram i leiingsfaga at styrearbeid i små og mellomstore verksemdar stort sett er basert på passive styrer og i liten grad bidreg til verdiskaping (Erichsen et.al., 2015). Sjølv om verksemdene i HAFS-regionen stort sett er små verksemdar, trur eg stoda er annleis i HAFS. Eg meiner at det vert jobba aktivt i verksemdene, og har utarbeidd følgjande hypotese:

Styra i verksemdene i HAFS-regionen har eit større fokus på verdiskaping gjennom eit aktivt styrearbeid enn samanliknbare verksemder i resten av landet.

1.4 Avgrensing

Eg har valt å avgrense forskinga til å sjå på verksemder med meir enn 5 tilsette og med selskapsform AS. Dette er for å unngå for mange typiske «formalstyrer» som kanskje hadde vert tilfellet om eg hadde valt å ikkje sett ei nedregrense for tal på tilsette. Vidare har eg valt å ta for meg kommunane Askvoll, Fjaler, Hyllestad og Solund som til saman dannar HAFS-regionen. HAFS er ofte nytta som eigen næringsregion i ulike typar forskning, både i Sogn og Fjordane og nasjonalt, og har eit felles selskap som arbeidar med utvikling. Dette kan vere nyttig når funn i forskinga skal analyserast og samanliknast mot tidligare forskning.

Totalt har eg eit utval på 187 daglege leiarar og styreleiarar fordelt på 105 verksemder. Metode og utvalet beskrivast nærare i kapittel 3.

1.5 Strukturen til oppgåva

Eg har i denne oppgåva valt å gjere direkte samanlikningar mellom mine funn og dei nasjonale funna i prosjektet «Det verdiskapende styret» til Huse m.fl. Dette prosjektet hadde som mål å gje eit bilete av norske styrer, samt auke kunnskapen om styrer og arbeidet i styra.

I kapittel to, teorikapittelet, skal eg sjå nærare på teoriar om styrearbeid der hovudfokuset ligg på teoriar knytt til verdiskaping. Deretter presentere omgrepa verdiskaping og verdikjedetilnærminga som Huse legg til grunn i sitt forskingsprosjekt, jf. avsnittet framfor. Til slutt vil eg i dette kapittelet kort presentere aksjelova med fokus på kapittel seks og vidare litt rundt det med Corporate Governance.

For å gje eit best mogleg svar på problemstillinga har eg valt å gjennomføre ein kvantitativ undersøking. Forskingsdesign, metode og kvaliteten på metoden vil verte presentert i oppgåva sitt tredje kapittel.

I kapittel fire vil analysen og resultata frå undersøkinga verte presenterte og samla oppsummert i slutten av kapitelet. Utdrag frå den regionale analysen for Sogn og Fjordane 2016 vert også presentert for å underbygg funn frå undersøkinga.

Avslutningsvis vil eg i oppgåva sitt femte kapittel presentere ein konklusjon der eg prøver å gje eit svar på problemstillinga som ligg til grunn i oppgåva.

2 Styret som ressurs for små verksemder

Litteraturen eg har valt å ta med i denne oppgåva vil verte presentert i dette kapitlet. Det vil verte gått igjennom relevant teori knytt til temaet mitt og undersøkinga eg skal utføre. For å nærme meg mi problemstilling tek eg utgangspunkt i allereie eksisterande litteratur og forskning innan styreleiing og styrearbeid. På bakgrunn av dette vil sentrale omgrep verte utgreia og aktuelle tema kring dette utdjupa. Til slutt skal eg gå gjennom den norske Aksjelova. Her vil eg ha særleg fokus på Aksjelova kapittel 6. *Selskapets ledelse*. Alle styre i allmenn aksjeselskap har eit ansvar for å handle i samsvar med dei lovar og reglar som vert fastsett her.

2.1 Styreteoriar

"Det anvendes et stort antall teorier for å beskrive styret og styrets oppgaver" (Huse, 2011:49). Desse teoriane vil kunne kaste lys over dei faktiske forholda og korleis eigarar og styremedlemmar tenkjer om sine arbeidsoppgåver, korleis dei betraktar si rolle som styremedlem og den kompetansen dei bidreg med/ikkje bidreg med. Eit styre vil sjeldan kunne verte karakterisert med bruk av berre ein teori. Difor vil ein ofte kunne nytte meir enn éin teori for å karakterisere eit styre. Eg vil kort presentere fire ulike styreteoriar. Eg har valt å nytte Zahra og Pearce (1989) si inndeling av teoriar og perspektiv på styre, attgjeve i Huse si bok (2011:50):

Dimensjon	Legalistisk (tanteteori)	Agentteori (barbarteori)	Klassehegemoni (klanteori)	Ressursavhengighet (strategiteori)
Teoretisk opphav	Selskapsrett	Økonomi og finans	Marxistisk sosiologi	Organisasjonsteori og sosiologi
Styrets hovudoppgåve, andre oppgåver.	Kontroll Representere og beskytte aksjonæranes interesser Lede selskapet utan å blande seg inn i daglige gjøremål	Kontroll og strategi Deira viktigaste oppgåve er å styre agentanes (leinga) handlingar for å sikre deira effektivitet og for å beskytte prinsipalens (eigaranes) interesser	Service Styrene opprettheld den ledande kapitalistelite makt og kontroll over økonomiske organisasjonar	Strategi og service Styrene er koopteringsmekanismar som skal få frem viktige ressursar for verksemda sine resultat. Styrene skal bidra til å definere organisasjonens grenser Styrene fremmer organisasjonens legitimitet.

Tabell 1: Teoriar og perspektiva på styre. (Huse 2011)

I Huse (2011) si bok "Styret: tante, barbar eller klan?" brukar Huse ei inndeling som er knytt til tittelen på boka. Han skil mellom tante-, barbar-, klan- og strategiteoriar. Eg vil i det følgjande kort omtale dei tre fyrste teoriane. Strategiteorien vil eg utdjupe noko meir, ettersom denne går på verdiskaping som er eit sær sentralt omgrep i mi problemstilling.

Tanteteoriane

Tanteteoriane fokuserer på den formelle sida ved styret, og det vert sjeldan stilt spørsmål ved om styra gjer det som vert forventet av dei. Det er altså det formelle som er i fokus her. Styra er som oftast passive og styremedlemmane sin kunnskap vert ikkje brukt (Huse, 2011). Innanfor denne gruppa nemner Huse tre typar teoriar:

- Eiendomsrettsteori, også kalla «property rights»-teori, har sitt utspring i fagdisiplinen økonomi. I denne teorien vert det gjort eit skilje mellom eigendomsrett og slutningsrett. Det har i denne tradisjonen vore argumentert med at styremedlemmane skal ha tre ulike oppgåver: bidra til verdiskaping, ta på seg unik risiko og sitte inne med strategisk informasjon (Huse, 2011:52-53).
- Legalistiske orienterte teoriar: innanfor denne teorien er styre si oppgåve å regulere selskapet i samfunnet. Samstundes skal dei også utføre oppgåver som dei har formelt mandat til å gjere (Huse, 2011).
- Ledelseshegemoniteori: i denne teorien vert styre ein formell juridiske instans, men ikkje i praksis dei som styrer verksemda. Teorien avlive myten om eit aktivt styre, då det er selskapet si leiing som leiar verksemda (Huse, 2011).

Barbarteoriane

Barbarar er eit uttrykk for eksterne interessentar, og barbarteoriar fokuserer på korleis styre kan bidra til eksterne interessentar sin velferd. Barbarteoriane dominerast av agentteorien, der styret skal overvake agenten (=leiinga) sine handlingar for å beskytte prinsipalen (=eigarane) sine interesser (Huse, 2011).

Klanteori

"Det finnes institusjonelle teoriar om styrer som klanteoriar" (Huse, 2011: 61). Slike institusjonelle teoriar har eit meir systemfokus, heller enn fokus på selskapet sine finansielle resultat. Det finnast fleire typar institusjonelle teoriar, som for eksempel teoriar som er knytt til sosial kapital og sosiale nettverk, samt teoriar knytt til sosiale bevegelsar og klassehegemoni.

Strategiteoriane

Den fjerde gruppa teoriar har Huse (2011) kalla strategiteoriar. I nokre samanhengar har han også kalla dei verdiskapande teoriar. Til forskjell frå dei tre andre gruppene, vektlegg strategiteoriane kva som skapar verdiar i eit selskap. Korleis kan styret som team vere med å bidra til verdiskaping i verksemda? Denne gruppa legg i større grad vekt på samspelet med omverda (marknadar, interessentar, samfunnet etc.) og sampelet internt i organisasjonen.

Dei to teoriane knytta til ressursar, ressursavhengigheit teori og ressursbasert teori, samt teamproduksjonsteori høyrer alle innunder strategiteoriane (Huse, 2011).

Teamproduksjonsteorien er nok den teoretiske tilnærminga som best dekkjer mi problemstilling og oppgåve. Huse og Sølund skriv følgjande om kjernen i teamproduksjonsteorien:

«Kjerna i teamproduksjonsteori er at ulike aktører med interesser i bedriftens verdiskaping finner frem til gode samarbeidsformer. Aktørene kan i utgangspunktet ha motstridende interesser, men i styret går de saman for å utvikle maksimal felles verdiskaping i bedriften. Styrets og styremedlemmenes oppgåve er å bidra til verdiskaping og måloppnåelse.»

(Huse og Sølund, 2009:30)

I følgje denne type teori eksistera organisasjonar for å mogleggjere teamproduksjon. Altså kan ein seie at eigedomsrettsteori er ein teori om teamproduksjon og ei vidareutvikling av denne teorien er vorte til teamproduksjonsteori. Teamproduksjonsteori byggjer i stor grad på spillteori og ressursbasert syn på selskapet (RBV-teori). Vidare er samarbeid og strategisk engasjement nøkkelord for styret sine oppgåver. Alle aktørane må bidra med sin kompetanse for å i fellesskap skape verdiar i selskapet. Styremedlemmane representerer selskapet, og desse skal ha lojalitet til både interne aktørar (leiinga), eksterne aktørar (eigarar) og til selskapet (Huse, 2011)

Situasjonsbestemt teori

Ein siste teori som eg vektlegg i oppgåva, er den situasjonsbestemte teorien.

Situasjonsbestemt teori legg vekt på at dersom ein skal få effektive styrer, må verkemidlane vere tilpassa den enkelte verksemd eller den enkelte styre sin situasjon. Ein må ta omsyn til ulike ytre og indre forhold. Dette kan vere verksemda sin livssyklusfase, organisasjonskulturen, størrelsen på organisasjonen og kva eigarstruktur som til grunn. Dei

eksterne kan vere bransje og liggjestad. Dette er alle faktorar som kan ha påverknad på utviklinga av eit effektivt styrearbeid (Huse, 2011:).



Figur 1: Tante, barbar eller klan: Ein typologi. (Huse 2011)

Med pilane som peikar mot det balanserande styret, poengterer Huse (2011) at desse berre er indikatorar for at styretypane tante-, barbar- og klanstyret i beste fall er ein mellomstasjon på veg til ein heilhet. Ein moden og balansert styreforståing og då eit balanserande styre.

2.2 Verdiskaping

Det er styret si hovudoppgåve og fyrsteprioritet å skape verdiar i verksemda, men verdiskaping kan vere så mangt. Det treng nødvendigvis ikkje å berre handle om økonomisk verdiskaping, det kan òg vere sosiale og samfunnsmessige verdiskapingar. Samstundes kan det vere interne verdiskapingar slik som sikkerheit på arbeidsplass, opplæringsprogrammer for dei tilsette osv. Døme på ekstern verdiskaping er miljøomsyn, skaping av arbeidsplassar til regionen og produktkvalitet (Huse og Søland, 2009). Styret si oppgåve er som nemnt framfor å skape verdiar, men det å skape verdiar byrjar ikkje med å skape verdiar for aksjonærane, det byrjar med å skape verdiar for kunden (Sirmon, et.al., 2007).

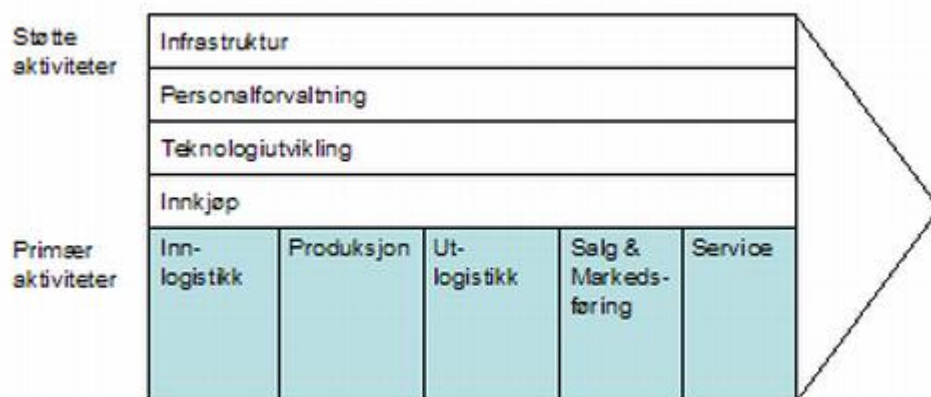
«Konkurransemessige fortrinn skapast når verksemda skapar meir verdiar for brukaren enn det konkurrentane gjer. Verdiskaping for kundane vil skape verdiar og konkurransemessige fortrinn for verksemda, som i neste runde vil kunne skape verdiar hjå aksjonærar og andre interessentar»

Huse og Søland (2009: 31)

Erichsen et.al., (2015) med referanse til Reve og Sasson (2012) og Haalien og Huse (2005), påpeikar at mange små og mellomstore verksemdar pregast av stagnasjon heller enn vekst. Fleirtalet av desse styra er passive og einsidige kontrollorienterte styrer framfor aktive, strategiske og verdiskapingsorienterte (Sellevoll, 2007 ref. i Erichsen et.al., 2011). Dette er ofte verksemdar som er hjørnesteinsverksemdar ute i regionane. Eg vil seinare i dette kapittelet gjere meir greie for kva det vil seie å vere eit aktiv styre.

2.2.1 Verdikjedetilnærming

Verdikjedetilnærminga vart introdusert av Porter i 1985 (Huse og Sjøland, 2009) og vidare utvikla som ein analysemodellen (verdikjedemodellen) (Porter, 1992). Den kan nyttast til å analysere ei verksemd si verdiskapning. Verdikjedetilnærminga ser på verdiskapinga som eit gjensidig, avhengig system eller nettverk av aktivitetar som er kopla saman (Porter, 2008). Analysen skildrar hovud- og støtteaktivitetar innan og rundt ein organisasjon, og desse vert relatert til ein konkurransemessige analyse av styrker og svakheiter i organisasjonen.



Figur 2: Verdikjede (Porter 1985)

Huse og Sjøland (2009) følgjer ikkje Porter si verdikjedeanalyse i detalj, men brukar modellen til å vise korleis styra kan bidra til verdiskapning med å involvere seg i dei ulike fasar av verdikjeda, og ser på styreinvolveringa som eit sett med støtteaktivitetar. Hovudelementa for styrearbeid som vert presentert i Huse og Sjøland (2009:37) kan ein summere opp i følgjande hovudpunkt: styret sine oppgåver, styremedlemmane, styret som team, styreleiar, reglar og struktur, samt evaluering. Desse fem hovudpunkta finn ein igjen i venstre kolonne i verdikjedefiguren Figur 3. I figuren viser dei to øvste radene koplingane mellom verdiskapning og dei forskjellige gruppene av styreoppgåver.

Verdiskaping	Innovasjon og utvikling	Beslutningstaking	Inngående logistikk	Produksjon	Risikostyring	Utgående logistikk
Oppgaver til styret	Strategiske og <u>entreprenøriell</u> leiing og samarbeid	Strategisk kontroll og <u>beslutningstaking</u>	Legitimering, nettverk og påverknad	Rådgjeving	Internkontroll, inklusive åtferdskontroll (vurdering av leiinga)	Resultatkontroll, CSR kontroll, og forankring
Styremedlemmer	Prossessorientert kompetanse, strategisk kompetanse og kreativt mangfold	Analytisk og <u>beslutnings-</u> orientert kompetanse. Sjølvstendighet	Sosial og <u>relasjonell</u> kapital	Funksjonell og generell bedrifts-kompetanse	Kjennskap til verksemda og marknader, tid og styreerfaring	Integritet, meglar og forhandlings kompetanse. Politisk kompetanse.
Styret som team	Openheit og sjenerøsitet, kreativitet, ulike oppfatningar, samhörighet	<u>Beslutnings-</u> orientert	Førebuingar og engasjement	Openheit og sjenerøsitet, førebuingar og engasjement	Kritiske haldningar og sjølvstendigheit, førebuingar og engasjement	Sjølvstendigheit
Styreledar	Leiar og <u>motivator</u>	Strateg og <u>beslutningstakar</u>	Frontfigur	Støttespelar og <u>mentor</u>	Ordførar	Meglar og moderator
Reglar og struktur	Lange møter og <u>todayers</u> møter. Styreutviklingstiltak, <u>utenomstyre-</u> aktivitetar og fellesmøte	Introduksjon og opplæring. Årsplanar for styremøter. Styreprotokollar og sakspapir.		Introduksjon og opplæring. Kompensasjons-politikk.	Arbeidsbeskrivingar for leiinga. Komitear og arbeidsdeling. Introduksjon og opplæring. Åleinemøter, kontrollrutinar og regelmessige møter	Rapporteringar, interessedpolitikk og etikkdokument.
Evaluering	Utviklingsevaluering		Rekrutterings-evaluering			Rapporterings-evaluering

Figur 3: Ein verdikjedetilnærming for styrevurdering (Huse og Sølund 2009)

I forskingsprogrammet «Det verdiskapende styret» (Huse og Sølund, 2009:33-34) vart det frå ulike teoretiske tilnærmingar til styret si verdiskaping, framheva følgjande sett av hovudoppgåver for styrer:

1. *Strategisk og entreprenørielle leiing og samarbeid.* Det vil også vere ei styreoppgåve å bidra til at leiinga vert den beste leiinga verksemda kan ha, og det vil vere styret si oppgåve å bidra til at verksemda nyttar dei moglegheitene som finnast. Denne oppgåva inneberer eit nær samspel og samarbeid mellom styre og leiing.
2. *Strategisk kontroll og avgjersler,* som inneber at styret reelt tek dei viktigaste avgjersler i verksemda, noko som vidare inneber at styret vurderer ulike strategiske alternativ som kan ha konsekvensar for verksemda si framtid. Det er gjennom denne oppgåva at styret utøver si formelle makt.
3. *Legitimerings- og nettverksoppgåver,* som skal bidra til at verksemda får fridom i forhold til dei viktigaste makt- eller påverknadsfaktorane i omgjevnadane. Denne oppgåva ivaretakast minst like mykje utanfor styrerommet som under møta.
4. *Rådgjevingsoppgåver.* Styret og deira medlemmar kan ofte vere viktige kunnskapsressursar for verksemda og leiinga. Det er ei utfordring for verksemdar å få tak i styremedlemmar som bidreg med kompetanse som gjev varige konkurransemessige fordelar. Det er òg ei utfordring for leiinga å klare å nytta seg av kunnskapen styremedlemmane innehar.

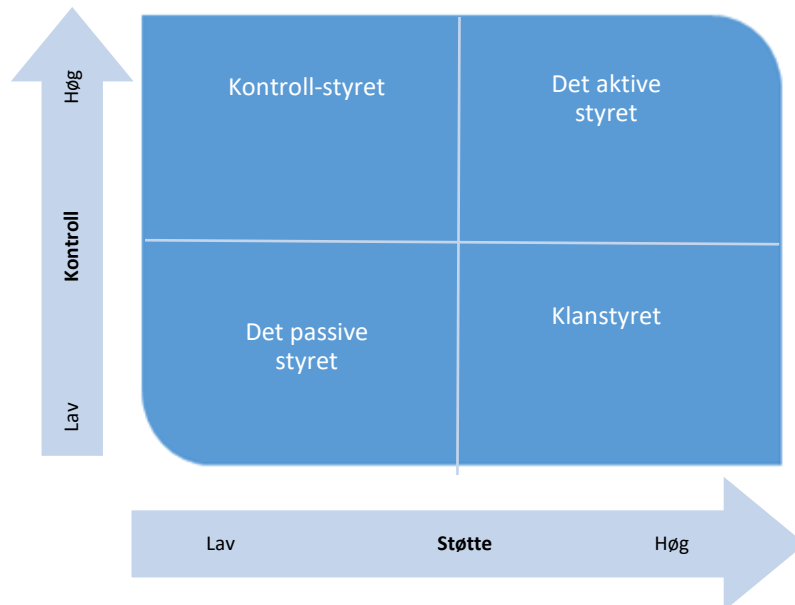
5. *Internkontroll*, som blant anna inneber å vurdere dagleg leiar si verksemd og at drifta av verksemda går føre seg på ein tryggjande måte. Styret har eit ansvar for å forstå og styre risiko. Her finn vi risikostyring, regnskapsføring og budsjettoppfølging, samt kontroll på at verksemda på ein forsvarleg måte følgjer opp organisasjons- og personalressursar, produkt, marknad, konkurrentar, osv. Internkontrollen vil i stor grad gå ut på å passe på om leiinga ivaretek sine oppgåver på ein forsvarleg måte.
6. *Ekstern kontroll*, gjerne knytt til forhandlingar om finansielt utbytte til aksjonærar, men også knytt til korleis andre interessentar og samfunnsomsyn vert møtt. Styret skal bidra til at verksemda held forpliktingar ovanfor aksjonærar og at andre interessentar vert forstått og møtt. Desse oppgåvene vil ofte ha søkelys på om ulike eigarar eller andre interessentar vert tilfredstilt.

For å oppsummere fylgjande punkter framfor kan ein vise til måten styret arbeidar på, måten styreleiar leiar kollegiet sitt og måten dagleg leiar legg til rett for styret. Det er viktig som Huse (2013) poengtera at styret og styrearbeidet, vert lagt opp slik at det bidreg til verdiskaping. Målet er ikkje å finne dei riktige styreoppgåver, heller finne ut korleis styre kan arbeide mot å skape verdiar. Sistnemnte vil variere frå styre til styre, alt etter situasjon og eventuelle faktorar som påverkar verdiskapinga.

Ein styreleiar må balansere mellom ein rekkje oppgåver. Huse (2013) poengtera viktigheita av at oppgåver som frontfigur, rådgivar, ordførar osv. ikkje må gå utover ein styreleiar si oppgåve som motivator, samt evne til å nytte dei ressursar som finnast hjå kvar enkelt styremedlem. I denne samanheng er det viktig å påpeike at ulike sider ved verdiskaping og verdiskapande oppgåver, stil ulike krav til styremedlemar. Dette gjeld både individuelt og som gruppe. Sett frå dette perspektivet er det dermed ikkje mogleg å setje opp ei konkret fellesliste, som inneheld krav til kvart enkelt styremedlem (Huse, 2013). Kva kompetanse styret treng må vurderast nøye, noko som inneber eit nær samspel mellom styre og leiinga.

2.3 Eit aktivt styre

I Erichsen et al., (2015:148) sin modell «Tante, barbar og klan», vert det skildra fire typologiar av styrer: det passive styret, kontrollstyret, klanstyret og det aktive styret.



Figur 4: Eit aktivt styre (Erichsen et al., 2015)

Det er fire typar styrer etter Erichsen et al., (2015) basert på Huse (2011) sin modell. *Det passive styret* er av Huse definert som «tantestynet», som oftast kalla «papirstyret». Det passive styret skårar lavt både på kontroll og støtte, og det har ingen, eller i best fall svært få, reelle møter og aktivitetar. Denne typen styre er diverre den vanligaste styretypen.

Klanstyret går i nokre samanhengar under nemninga «gutteklubben grei». Styret har aktivitet, og aktiviteten er svært orientert mot støtte.

Kontrollstyret vert av Huse (2011) omtala som «barbarstyret». Denne styretypen er einsidig opptatt av kontroll, og er lite verdiskapingsorientert eller strategisk orientert. Kontrollstyret antar ein som nummer to i omfang på lista over typen verksemdstyrer man har.

Det aktive styret som er det styret det diverre er færrest av, men som det gjerne er størst behov for. Det aktive styret har ein solid strategi- og verdiskapingsorientering som utgjer ein kompetanse og ein ressurs for den daglege leiinga. Det evnar å utøve god og heilskapleg kontroll og risikostyring ut frå mellom anna dei strategiar og mål som styret har lagt for verksemda.

2.3.1 Styremedlemmar

Styret kan vere svært verdifullt for ei verksemd. Verksemda kan i styret kunne skaffe seg kunnskap som er både effektiv og kostnadssparande. Kva kunnskapsbehov og kompetansebehov kvar verksemda har vil variere frå verksemd til verksemd, derfor er det viktig å setje saman eit styre som til ei kvar tid er optimal for verksemda sine utfordringar.

Følgjande kompetanse trekkast ofte fram som viktige i eit styre (Huse, 2011:127)

- Kunnskap om verksemda, for eksempel om hovudaktivitetar, kritisk teknologi, nøkkelkompetanse, svake og sterke sider ved produkt, sjølvstendigheit, tenesta og utviklinga i dei marknad som verksemda arbeidar i.
- Generell og funksjonsorientert kompetanse, for eksempel innanfor finans, rekneskap, juss, personale, marknad osv.
- Prosessorientert kompetanse, for eksempel korleis få eit fungerande styre.
- Relasjonell kompetanse, for eksempel å få eigenskapar til å fungere og samarbeide med andre aktørar, inklusive dei andre styremedlemmane.

2.3.2 Styret som team

Erichsen et al., (2015:157) hevdar at «i små og mellomstore virksomheter er det ledelsesmessige samspillet mellom styret og den daglige ledelsen av avgjørende betydning. Dette naturlig nok for å skape utvikling og fremdrift til bedriftens beste». Dette vert særskild vanskeleg å oppnå om styret berre består av personar som ikkje innehar den kompetansen som er nødvendig for å løyse verksemda sine utfordringar, men berre har eit fokus på å kontrollere. Erichsen et al., (2015:157) hevdar fylgjande: «Styret må som en kollektivt ansvarlig leiding- og beslutningsgruppe saman med daglig leder sørge for at man jobber saman om denne krevende og kritiske oppgaven. Dette må man bestrebe for å oppnå gjennom å utvikle styret som et velfungerende team, hvor ressursene i enhver sammenheng blir brukt til det beste for bedriftens utvikling».

Når det gjeld godtgjersle til styret er det vanleg å argumentere med at styrehonorara bør i utgangspunktet reflektere både den tida som brukast, den kompetansen som stillast til disposisjon og det ansvaret som ligg til i det å ha styrevervet (Huse 2011).

2.3.3 Styreleiar

Det å vere styreleiar handlar ikkje om å leie organisasjonen. Oppgåva til styreleiaren er å leie styret, eit team av likeverdige kollegaer. Som leiar av styret og styremøta har styreleiaren ofte vorte skildra som ein ordførar, men som Huse og Søland (2009) påpeikar kan styreleiaren

også gå inn i roller som representant, meglar, stønadsspelar, samtaleparter, sjef, leiar, motivator, coach, mentor og strateg. Vidare vert det her påpeika at rollene som motivator, coach og mentor er avgjerande for å etablere eit verdiskapande styrearbeid.

2.4 Lovar og reglar

Norske styrer vert regulert etter den norske aksjelova, samt retningslinjer og koder for god verksemdstyring.

2.4.1 Aksjelova

Aksjelova er ei norsk lov som regulerer danninga, styringa og andre forhold i samband med aksjeselskapa. Aksjelova (1997) er tydeleg på at det er styret som er verksemda si øvste leiing, men at styret ikkje er eit utøvande leiingorgan, heller eit avgjerdsorgan. Det vil sei at verksemda skal, med eit unntak (§ 6-2), ha ein dagleg leiar til å vere den utøvande i forhold til styret sine avgjersler.

I aksjeloven (1997) § 6-12, «forvaltning av selskapet», står fylgjande:

1. Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.
2. Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjett for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.
3. Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.
4. Styret iverksetter de undersøkelser det finner nødvendige for å kunne utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene.

2.4.2 Corporate Governance

Corporate Governance er eit velkjent omgrep innan styreleiing. Likevel er det ulike meiningar om kva som er definisjonen av Corporate Governace. Med eit strategi- og leiingsperspektiv føretrekker Huse og Sølund (2009) å sjå på Corporate Governance som ein interaksjon mellom ulike aktørar i styringa av ei verksemd mot verdiskapning. Med det synet så er det ikkje gitt kva for aktørar som er dei viktigaste, og det er heller ikkje gitt kva som ligg i omgrepet verdiskapning. Huse (2011:74) brukar følgjande definisjon av Corporate Governance: «Corporate governance er en betegnelse for interaksjonen mellom ulike eksterne

aktørar, interne aktørar og styremedlemmer for å styre et selskap til verdiskapning, eigarane, leiinga og tilsettevil oftast være de viktigaste aktørane i tillegg til styremedlemmene».

I Noreg er det Norsk Utval For Eigarstyring og Selskapsleiing (NUES) som har utarbeida den norske anbefalinga, og gjer ei årleg vurdering om behovet for oppdatering. Den norske omsetjinga av Corporate Governance som vert brukt er «Eigarstyring og verksemdleiing». Anbefalingane er i fyrste rekkje retta mot verksemdar som er børsnoterte, men det kan vere føremålstenleg for små- og mellomstore å bruke anbefalingane der den passar. (PWC, 2011). Dei norske anbefalinga inneheld avgjersler og rettleiingar som dei utdjupar og til dels går lengre enn lovgjevinga (PWC, 2011). Likevel har eg valt å ikkje gå nærare inn på denne, sidan eg i oppgåva har fokus på små og mellomstore verksemdar.

2.4.3 Oppsummering - perspektivet for oppgåva

I teorikapitlet har eg presentert Zahra og Pearce (1989) si inndeling av teoriar og perspektiv på styre, attgjeve i Huse si bok (2011). Teoriane beskriv ulike typar styrer, frå det passive (tante)- til det aktive (strategi) styret. Vidare i oppgåva vil eg fokusere på viktigheita av å ha element frå dei ulike typane styre, for dermed å oppnå det ideelle (aktive styre) som vil danne grunnlag for bidrag til verdiskaping. Det er nødvendig å ha trekk frå tantedelen for å oppnå servicedelen (klanstyre) og vidare til strategidelen som vil danne grunnlaget for bidrag til verdiskaping. Eit slikt styret er òg avhengig av kontroll, og treng trekk frå eit kontrollerande barbarstyre. Dette perspektivet vil danne grunnlaget for metoden i oppgåva og vidare til analyse og refleksjonar.

3 Metode

I metodekapitlet skal eg gjere greie for framgangsmåten i oppgåva, kva metode og design eg har valt å nytte meg av og argumentasjonen bak dette valet. Vidare i kapitlet vil eg skildre datainnsamlingsteknikken som er nytta, kven som inngår i utvalet og gjennomføringa av dataanalysen. Til slutt vil eg diskutere spørsmål knytt til validitet og reliabilitet, samt dei etniske problemstillingane knytt til oppgåva.

3.1 Forskingsstrategi

I frå 2003-2007 vart forskingsprogrammet «Det verdiskapande styret» gjennomført ved Handelshøyskolen BI. Resultata frå dette forskingsprogrammet har vore med å danna grunnlaget for den faglege litteraturen rundt styrearbeid i Noreg. Det vil i oppgåva vere naturleg for meg å gjenta den tidligare forskinga i for å kunne gjere samanlikningar av resultata i regionen opp mot den nasjonale forskinga. Dette vil danne grunnlag for drøfting og analyse, og liggje til grunn for datainnsamlinga og dei spørsmåla som eg treng svar på.

3.2 Forskingsdesign

Problemstillinga legg opp til eit ekstensivt design. Eit ekstensiv forskingsdesign vil seie at ein ynskjer å gå i bredda, dvs. å undersøke mange einingar (Jacobsen, 2005). Gjennom å prøve å få ei klar skildring av omfanget og hyppigheita av fenomenet, er moglegheitene større for å generalisere funna frå utvalet til ein populasjon. Formålet bak undersøkinga eg står ovanfor er å kunne få auka kunnskap om ein populasjon, der populasjonen er verksemdene i HAFS-regionen.

Det vert innanfor ekstensive undersøkingar skilt mellom to design, det kausale (forklarande) og det deskriptive (skildrande) design. Kausale design, eller det forklarande, vil i dei fleste tilfelle formulerast som «kvifor» ein tilstand ser ut som den gjer (Jacobsen, 2005). Ei problemstilling som er kausal vil ha eit ynskje om å kunne forklare kvifor det finnst likskap og forskjellar. Eit deskriptivt design vil ta for seg likskap og forskjellar på eit gitt tidspunkt. I problemstillinga mi ynskjer eg å kunne seie noko om situasjonen på eit gitt tidspunkt og det vil vere mest naturleg å gjennomføre eit tversnittstudie som går under den deskriptive forskingsdesign. Eit deskriptivt forskingsdesign vil gje moglegheit for å fokusere på sjølve fenomenet, som i mitt tilfelle er verdiskapinga i verksemdene i HAFS-regionen.

3.3 Forskingsmetode

Ved val av eit deskriptivt forskingsdesign med ei stor mengde einingar var det naturleg å velje ein kvantitative metode der fyrst og fremst eit spørjeskjema vert nytta som primærdata, medan

eg vil bruke rapportar frå tidligare undersøkinga og regionale analyser som sekundærdata. Formålet med den kvantitative metoden er å kunne få samla inn nok empirisk data til å lage statistikkar og analysere desse, for så å kunne samanlikne dette opp mot tidlegare forskning. Før ein kan gjennomføre ei datasamanlikning, hevdar Jacobsen (2005) at ein ofte må igjennom tre prosessar:

1. Konkretisering (operasjonalisering) av det ein ynskjer å måle
2. Utforming av spørsmål og påstandar
3. Val av metode for innsamling av empirisk data

Under vil eg skildre korleis eg stegvis arbeida meg gjennom desse prosessane.

3.3.1 Operasjonalisering

I problemstillinga ligg det eit ynskje om å finne ut meir om korleis styra i HAFS-verksemdene bidreg til verdiskaping. Mi hypotese går ut på at styra i HAFS i større grad skorar høgt på dei variablane som ligg til grunn for verdiskaping, enn kva som er tilfelle i dei nasjonale samanliknbare verksemdene.

For å kunne svare på problemstillinga som ligg til grunn i oppgåva, og på same tid kunne seie noko om hypotesen er korrekt eller ikkje, var eg nøydd til å konkretisere (operasjonalisere) det eg ynskte å måle, altså å gjere det målbart (Jacobsen 2005).

For å kunne gjere direkte samanlikningar mot det nasjonale forskingsprogrammet «Det verdiskapende styret» var det naturleg å bruke allereie etablerte variablar for eit verdiskapande styre. Desse variablane er henta frå Huse og Sølund (2009) si tilnærming til Porter (1985) si verdikjedeanalyse, som er nærare forklart i teorikapitlet. Huse og Sølund (2009:37) presenterer desse hovudelementa i si verdikjedetilnærming:

1. Styret sine oppgåver
2. Styremedlemmane
3. Styret som team
4. Styreleiar
5. Reglar og struktur
6. Evaluering

Verdikjedetilnærminga for eit godt styrearbeid ligg til grunn for mitt forskingsarbeid og eg har valt å innhente empirisk data for å kunne måle desse variablane for eit verdiskapande styrearbeid. Dette vil gjere det mogleg for meg å kunne måle forskjellane på mi forskning på

regionen opp mot den nasjonale forskinga, og på den måten kunne få bekrefte eller avkrefte hypotesen som ligg til grunn i oppgåva.

3.3.2 Utforming av spørsmål

For spørjeundersøking og utforming av spørsmåla valte eg å nytte meg av forskingsprogrammet «Det verdiskapende styret» (Lervik et al., 2005). Spørsmåla som er brukt i spørjeundersøkinga i dette forskingsprogrammet vurderte eg som valide. Sidan eg ynskjer å gjere direkte samanlikningar med dette forskingsprogrammet er det naturleg å ta utgangspunkt i desse. Samstundes er desse undersøkingane mykje meir ressurskrevjande og tidsomfattande sidan det tek for seg ein nasjonal populasjon og fleire typar selskapsformar. Eg såg det difor naudsynt å gjere ei evaluering av spørsmåla, kva eg meinte var mest relevant for min region med det utvalet som låg til grunn, samstundes som eg skulle dekkje variablane som låg til grunn i verdikjedetilnærminga. Eg har difor valt å ha størst fokus på styret sine oppgåver, styreleiar, reglar og struktur, sjølv om eg har inkludert spørsmål frå alle element.

Spørjeundersøkinga er på til saman 32 hovudspørsmål og påstandar. I tillegg kom underspørsmål slik at det til saman er heile 93 spørsmål/påstandar. Det å konfrontere respondentane med påstandar som dei skal ta stilling til, er ein velkjent måleteknikk som ofte brukast i empiriske undersøkingar. I fyrste del av undersøkinga vert det stilt spørsmål om kjenneteikn ved verksemda, leinga, styret og samansettinga. I siste delen vert det stilt ein del utsegn om styret som styreleiar og dagleg leiar skal vurdere seg eining eller ueinig i.

Svaralternativa var gitt på førehand, så det var ikkje mogleg for respondenten å kommentere. Dette vil medføre i at svara er lettare å arbeide med under analysen, men samstundes ekskludera det moglegheita for å innhente anna viktig informasjon.

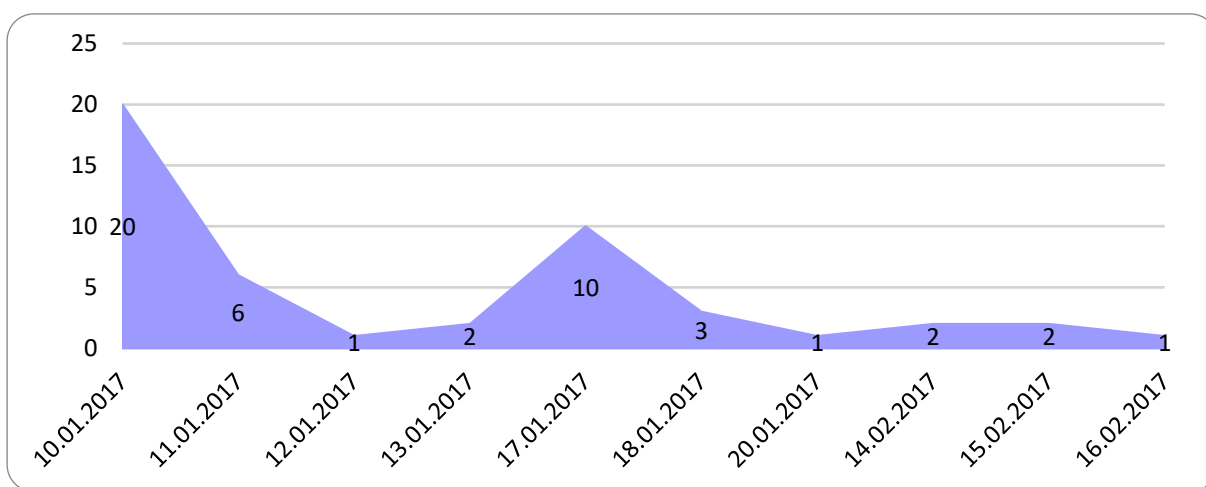
Undervegs i prosessen med utforminga av undersøkinga, er det konsultert med studie rettleiar og det er gjort nødvendige omformuleringar av spørsmål og svaralternativ før distribusjon. I tillegg er det gjort fleire testar underveis, der eit «testutval» fekk tilsendt undersøkinga for å sjekke funksjonalitet og pålitelegheit.

3.3.3 Val av innsamlingsmetode (spørjeundersøkinga)

For å samle inn data nytta eg det eit online spørjeundersøkingsprogrammet, kalla QuestBack. Det er fleire fordelar med å nytte eit slikt softwareprogram. For det fyrste er det enkelt å distribuere undersøkinga via e-post, sjølv om det var mykje arbeid relatert til det å finne riktig e-post adresse til respondentane. På denne måten kan ein samle inn data frå mange respondentar på kort tid, utan at det krev for mykje tid og resursar. Samstundes er det lett å

byggje opp ei undersøking, og redigere den undervegs. Programmet gjev gode grafiske framstillingar av innsamla data og ferdig utregna talmateriale. Resultata vert også illustrert ved hjelp av grafar, prosentgjeving eller ein kombinasjon av desse.

Etter fyrste utsending var talet på respondentar 29 stk. Etter det vart det sendt ut 2 purringar. Ei purring vart sendt ut veka etter fyrste utsending der talet på respondentar auka til 43. Siste purring vart sendt ut 14.02.2017 og talet på respondentar auka då med 5 til totalt 48. Undersøkinga vart avslutta 26.02.2018



Figur 5 Svarlogg



Figur 6 Distribusjonslogg

3.3.4 Sekundærdata

Når ein snakkar om datakjelder, skil ein mellom primærdata og sekundærdata (Everett og Furseth, 2012). For å kunne svara på problemstillinga på best mogleg måte, har eg valt å nytte meg av sekundærdata i tillegg til spørjeundersøkinga, som er min primærdata. Sekunderdataa er henta frå den regional analyse for Sogn og Fjordane 2016, utarbeida av Telemarkforskning (Vareide og Roncossek, 2016). I denne analysen er HAFS målt som ein eigen region. På grunn av store mengder data måtte ein vere kritisk og plukke ut data som var relevant for HAFS og til mi oppgåve. Denne rapporten er med å underbyggje dei funn som er gjort i spørjeundersøkinga, samt med på å forsterka dei slutningane som er gjort i konklusjonsskapitelet.

3.4 Utval

HAFS-regionen består av kommunane Hyllestad, Askvoll, Fjaler og Solund og er geografisk plassert vest i Sogn og Fjordane. Desse kommunane samarbeider tett på tvers av kommunegrensene og har blant anna eit felles utviklingsselskap, som arbeidar med forvaltning av dei kommunale næringsfonda for å skape eit målretta regionalt næringsutviklingsarbeid og serve det lokale næringslivet (HAFS Utvikling, u.å.). Det er verksemdene i desse kommunane som er einingane i undersøkinga. Som tidligare nemnt har eg valte eg å berre ta med verksemdar med organisasjonsforma aksjeselskap og med meir enn 5 tilsette, for å unngå flest mogleg «formalstyrer». Eg brukte brreg.no (Brønnøysund registreret) til å gjere spesialiserte søk med variablar som; kommune, organisasjonsform og tal på tilsette. Vidare vart data eksportert data til Excel. Totalt vart utvalet på 105 verksemdar. Vidare nytta eg proff.no, som er ein business søkemotor, til å finne data på kven som var styreleiar og daglege leiar i verksemdene som inngjekk i utvalet. For å skaffe e-post adresse til desse personane har eg nytta HAFS Utvikling sin kontaktinformasjonsdatabase, nettsider, direkte kontakt via sosiale mediar og kontaktar innanfor næringslivet i HAFS-regionen. Det vart totalt sendt ut 187 invitasjonar via e-post til daglege leiarar og styreleiarar i HAFS-regionen. Av desse invitasjonane vart 48 respondert, der 56.3% var dagleg leiarar, 22.9% var styreleiar/dagleg leiar og 20.8% av respondentane var styreleiarar. Det gav ein svarprosent på 25%. Fordi fleire av personane i utvalet hadde fleire roller innan verksemdene i HAFS, var det 62 stk. som fekk meir enn ein invitasjon. Om ein trekk ifrå desse får ein 125 unike personar i utvalet og ein svarprosent på 38.4%.

3.5 Metoden sin kvalitet

3.5.1 Validitet og reliabilitet

Eg har valt å teste undersøkinga med eit sett personar frå det regionale næringslivet. Utvalet er personar med god kunnskap om det lokale næringslivet og som eg har vurderte som kompetente personar som vil gje meg gode tilbakemeldingar. Tilbakemeldinga gjekk både på oppsettet av undersøkinga, design, formulering og på sjølv distribusjon e-posten.

Undersøkinga og e-post vart korrigert etter dette.

Undersøkinga er som nemnt tidligare, distribuert via e-post. Invitasjonen i e-posten forklarte hensikta og målsettinga med spørjeundersøkinga og gav ein kort presentasjon av underteikna.

Informasjonen om tal på tilsette, adresse for verksemda, selskapsform og informasjon om kven som var styreleiar og dagleg leiar vart henta frå Brønnøysundregisteret. Desse dataa vart henta frå registeret sumaren 2016 og er såleis ikkje av nyare dato, såleis kan dataa om verksemda vere annleis i 2017. Ein annan svakheit med utvalet og som kjem fram i undersøkinga er tal på tilsette. Sjølv om det vart lagt inn eit søkekriterium med verksemdar med meir enn 5 tilsette, er det ulik praksis på korleis verksemdar rapportera talet på tilsette. Sumarhjelp og ekstra arbeidarar kan vere registrerte som tilsette utan at dei er involvert i den daglege drifta. For å presisere kan eg nemne at det totalt var 14 verksemdar som deltok i spørjeundersøkinga, og svarte at dei var mindre enn fem tilsette. Eg tolkar det slik at sidan dei har svart på undersøkinga om styrearbeid så har det vore relevant for deira verksemd og derfor har eg valt å inkludere desse i undersøkinga

I oppgåva, har eg som tidligare nemnt, valt å bruke spørsmål frå ein anna spørjeundersøking. I rapporten for den undersøkinga kom det fram at svaralternativa var av ulik struktur. Eg har valt å bruke svaralternativa som var presentert i rapporten frå den tidligare forskinga, men i etterkant har det vore klart at det vart brukt fem verdiar i skalering for svaralternativ, der 1-2 er ueinig, 3 nøytrale og 4-5 einig, i staden for einig/ueinig som det kjem fram av sluttrapporten. Dette oppdaga eg ikkje før undersøkinga for denne oppgåva var ferdig og der vart det brukt ueinig/einig som svaralternativ. Det kan ha ført til at resultata frå denne oppgåva skil seg noko frå resultata frå den nasjonale forskinga «Det verdiskapande Styret», sjølv om ein ser ein klar samanheng i mønstera for resultata i dei to undersøkingane. Difor vurderer eg det som mogleg å utføre direkte samanlikningar, sjølv om skaleringa for svaralternativa avvikar.

Til analyse har eg valt å bruk Microsoft Excel ved å importere data frå Questback. Det kan diskutast om eit meir omfattande analyseverktøy med fleire og meir avanserte statistiske

funksjonar ville ha gitt endra resultat. Basert på mine observasjonar hevdar eg at ei meir djupgåande analyse ikkje ville hatt anna enn marginal justeringar av funna. Klare indikasjonar er etter mitt syn viktigare i denne studien enn konkrete små talverdiar.

Om det skulle vere noko eg kunne tenkt meg å gjort annleis i denne studien visst eg skulle ha gjort den på ny, måtte det ha vert å fått marknadsført undersøkinga tidlegare og betre gjennom ulike kanalar. På den måten trur eg at svarprosenten ville ha vorte større, fordi utvalet ville ha vert meir informerte om undersøkinga og kva som låg bak den. I tillegg burde undersøkinga vorte distribuert tidlegare, men omfanget av å samle inn riktig kontaktinformasjon var mykje større enn kva eg hadde sett for meg før eg byrja. Og som eg har nemnt framfor, ville eg også ha nytta same svaralternativ som Huse legg til grunn i sitt forskingsprogram, der ein har skala 1-5.

4 Resultatet og analyse

I dette kapitlet presenterast resultata frå den kvantitative undersøkinga. Dei empiriske dataa vil vert presenterte i form av tabellar eller grafisk, i lag med resultata for den nasjonale forskinga. Det vert kommentert kort under kvart av spørsmåla med det formål å presentere dei statistiske dataa og gjere samanlikning mot dei nasjonale resultata. Konklusjon og oppsummering av oppgåva vil vert presentert i eige kapitel.

I slutten av dette kapitelet har eg valt å presentere eit utdrag frå rapporten Regional Analyse for Sogn og Fjordane (Vareide og Roncossek, 2016). Rapporten presenterer fleire indikatorar på god næringsutvikling og ein del av desse indikatorane er interessante å sjå i samanheng med funna som er gjort i undersøkinga for denne oppgåva.

4.1 Resultat frå undersøkinga og nasjonale samanlikningar

4.1.1 Styret sine faktiske oppgåver

Spørsmåla under skal vere med å bidra til å gje ei oversikt over styret sine faktiske bidrag i verksemda. Korleis kan styret igjennom sine oppgåver vere med å skape verdiskapning? Verdikjedetilnærminga som ligg i grunn i oppgåva er utgangspunktet for spørsmåla og vidare er Huse (2011) si hovudinndeling av roller brukt: styret sine kontrolloppgåver, styret sin rådgjevande funksjon, nettverk og strategi.

Svara frå denne delen av undersøkinga er basert på svar frå både dagleg leiar, styreleiar og dei som innehar begge roller. Totalt er det 48 personar som har svart.

Tabell 2: Styrets kontrolloppgåver

Styret er involvert i å følge opp:	HAFS	Nasjonale	Nasjonale
	Verksemdar	familie verksemdar	andre AS
	Einig	Einig	Einig
- kostnadsbudsjett	91,7%	80%	86%
- salsbudsjett	87,5%	75%	82%
- verksemda si likviditet	97,9%	81%	87%
- investeringar	97,9%	85%	86%
- utbytte	95,8%	69%	80%
- HMT (Helse, miljø og tryggleik)	81,3%	46%	41%
- ytre miljø	81,3%	30%	29%

-samfunnsansvar	81,3%	45%	44%
- den daglege leiinga	79,2%	55%	56%
- produktkvalitet	85,4%	44%	48%
- personalressursar	79,2%	49%	52%

svar frå dagleg leiar og styreleiar

Når det gjeld å følgje opp verksemda sine resultat (dei fem øvste punkta) vurderer verksemdene at dei i særskild stor grad er involverte i å følgje opp. Når det gjeld HMT, ytre miljø og samfunnsansvar, ser ein at HAFS-verksemdene i mykje større grad er involvert enn dei nasjonale verksemdene, men noko lågare enn resultatoppfølginga. Særleg gjeld dette det ytre miljø der HAFS ligg 50% over det nasjonale. Internkontrollen av verksemda som er med å sikre gode rutinar og prosessar, ser ein at HAFS-verksemdene svara at dei i stor grad er involvert.

Tabell 3: Styrets bidrag i å gje råd til leiinga

Styret bidrar med råd:	HAFS Verksemdar	Nasjonale familie verksemdar	Nasjonale andre AS
	Einig	Einig	Einig
- generelle leiingsspørsmål	87,5%	64%	69%
- juridiske spørsmål	64,6%	45%	47%
- finansielle spørsmål	85,4%	71%	77%
- tekniske spørsmål	62,5%	44%	37%
- marknadsspørsmål	81,3%	64%	68%

svar frå dagleg leiar og styreleiar

Ein kan sjå innan rådgjevingsoppgåvene at HAFS følgjer det nasjonale mønsteret med at styra bidreg mest med råd i generelle leiingsspørsmål og finansielle spørsmål, men skil seg ut med at ein bidreg nesten i like stor grad med marknadsråd. I mindre grad bidreg styra med råd for juridiske og tekniske spørsmål, men då noko høgare enn det nasjonale snittet. Styra i HAFS bidreg generelt noko sterkare enn nasjonale styrer innanfor rådgjeving.

Tabell 4: Styrets aktivitetar mot eksterne interessentar

Styret bidrar til:	HAFS Verksemder	Nasjonale familie verksemder	Nasjonale andre AS
	Einig	Einig	Einig
- Nettverksbygging, dvs. kontakt med viktige interessegrupper (finansinst., kundar, myndigheiter)	72,9%	35%	38%
- Lobbyverksemd og legitimering, dvs. påverke viktige interessentar.	58,3%	49%	52%

svar frå dagleg leiar og styreleiar

I den inngåande logistikken og styret sine oppgåve til å skape verdiskapning der, ser ein at HAFS-verksemdene skårar høgt innan nettverksbygging. Heile 72.9% meiner at styra i HAFS-verksemdene bidreg med nettverksbygging. For lobbyverksemd og legitimering er svarprosenten ein del lågare og ligg litt over det nasjonale snittet.

Tabell 5: Styrets involvering i strategiprosessen

Styret bidrar til:	HAFS Verksemder	Nasjonale familie verksemder	Nasjonale andre AS
	Einig	Einig	Einig
- Utarbeidar strategi	79,2%	54%	50%
- Avgjer strategi	97,7%	72%	77%
- Gjennomfører strategi	50%	51%	53%
- Kontrollerer strategi	85,4%	62%	68%

svar frå dagleg leiar og styreleiar

I dei to fasane, utarbeide- og avgjere strategi, ser ein at HAFS ligg godt over dei nasjonale verksemdene. Ein er i mindre grad med å gjennomføre strategien, men er aktivt inn å kontrollerer (85,4%). HAFS-verksemdene følgjer det nasjonale mønsteret med å vere meir delaktig i starten av strategiprosessen, men er i mindre grad involvert i gjennomføringa før ein involverer seg meir i å kontrollere.

4.1.2 Styreleiar, styremedlem og styret som team

Spørsmåla som vert presentert under dette delkapitelet, dekkjer tre av elementa som inngår i Huse og Sølund (2009) si tilnærming til verdikjeda; styret sine medlemmar, styret som team og styreleiar. Spørsmåla skal vere med å gje svar på korleis eit typiske HAFS-styre er samansett med spørsmål som skildrar tal på styremedlemmar, kjenneteikn ved dagleg leiar og styreleiar, kva grupper som er representerte i styra og situasjonen for kvinner i styra i HAFS-verksemdene.

Tabell 6: Gjennomsnittlig tal på styremedlemmar

Tal på styremedlem?	HAFS	Nasjonale	Nasjonale
	Verksemdar	familieverksemdar	andre AS
<i>Mean (Aritmetisk snitt)</i>	3,4	3,5	4,2
<i>Median (verdi i midten)</i>	3	3	4
<i>Mode (mest vanlig verdi)</i>	3	3	3
<i>Del av verksemdar med færre enn tre styremedlemmar</i>	23,7%	25%	14%

svar frå dagleg leiar

Tal på styremedlem i styra i HAFS ligg på det nasjonal nivået for familie- og andre verksemdar med 3 styremedlemmar som gjennomsnitt. Det er lovpålagt med minimum 3 styremedlemmar, unntaket er for verksemdar med under 3 millionar kroner i aksjekapital (Aksjelova, 1997). Dette gjeld for 23,7% av HAFS-verksemdene og er ein del høgare om ein ser på det nasjonale.

Tabell 7: Kjenneteikn ved dagleg leiar og styreleiar i verksemdene

Kjenneteikn ved dagleg leiar og styreleiar i verksemdene:	HAFS	Nasjonale	Nasjonale
	Verksemdene	familieverksemdar	andre AS
	snitt	snitt	snitt
<i>Dagleg leiar også styreleiar</i>	22,9%	29%	18%
<i>Styreleiar – tal på styreverv i andre verksemdar</i>	4,4 (median 3)	6,4	4,8
<i>Dagleg leiar – tal på styreverv i andre verksemdar</i>	1,9	3,1	2,3

svar frå dagleg leiar og styreleiar

Det er lovfesta at dagleg leiar ikkje kan vere styreleiar, unntaket er for verksemdar med ein aksjekapital som er mindre enn 3 millionar (Aksjelova, 1997). Ein ser at i 22,9% av verksemdene er dagleg leiar også styreleiar. Ein styreleiar i HAFS har i snitt 4,4 verv i andre verksemdar og ein dagleg leiar har i snitt 1,9 verv i andre verksemdar. Dette er noko lågare enn kva som er snittet nasjonalt.

Tabell 8: Grupper som er representerte i styra

<i>Del av verksemdar med styremedlemmar som er:</i>	HAFS Verksemdar	Nasjonale familieverksemdar	Nasjonale andre AS
<i>Leiar i verksemda</i>	78,9%	66%	63%
<i>Leiar i ei anna verksemd</i>	44,7%	41%	56%
<i>Advokat</i>	5,3%	17%	15%
<i>Styreproff</i>	15,8%	22%	23%

svar frå dagleg leiar

Leiarane i verksemdene i HAFS er i stor grad representert i styra. I 78,9% av verksemdene er dette tilfelle, det er noko høgare enn kva som er snittet nasjonalt. Leiarar frå andre verksemdar er representerte i 44,7% av styra. Berre i 5,3% av styra i HAFS er ein advokat representert og dette er ein del lågare enn det nasjonale snittet. Et paradoks er at 20% (64,6%) fleire styre i HAFS svara at dei bidreg med juridiske råd enn nasjonalt, sjølv om det berre er 5,3% av styra der ein advokat er representert, 10% færre enn nasjonalt.

I 15,8% av styra i HAFS er ein styreproff representert, det vil seie ein som dagleg leiar oppfattar som ein som har styremedlemskap som ein del av sitt yrke. Dette er noko lågare enn det nasjonale snittet.

Tabell 9: Kvinner i styra

<i>Kjønn</i>	HAFS Verksemdar	Nasjonale familieverksemdar	Nasjonale andre AS
<i>% styreleiar er kvinne</i>	28,6%	9%	6%
<i>% dagleg leiar er kvinne</i>	18,4%	9%	10%

svar frå dagleg leiar

Kvinner er ein del meir representert i verksemdene i HAFS, enn kva som er tilfelle nasjonalt. 28,6% av styreleiarane er kvinner, medan 18,4% av dei dagleg leiarane er kvinner.

Tabell 10: Styrets band til dagleg leiar

Styret sitt band til dagleg leiar?	HAFS	Nasjonale	Nasjonale
	Verksemder	familieverksemder	andre AS
<i>Familieband til dagleg leiar</i>	39,5%	49%	11%
<i>Venskapsband til dagleg leiar</i>	26,3%	34%	22%
<i>Forretningsband til dagleg leiar</i>	47,4%	45%	49%

svar frå dagleg leiar

I nesten halvparten av verksemdene i HAFS er det forretningsband til dagleg leiar. Familieband er det i 39,5% av verksemdene og venskapsband i 26,3%. Dette er på eit nasjonalt nivå.

Tabell 11: Dagleg leiars vurdering av styrets kompetanse innan ulike områder

Styrets har stor kunnskap og forståing av:	HAFS	Nasjonale familie	Nasjonale
	Verksemder	verksemder	andre AS
	Einig	Einig	Einig
- Hovudaktivitetane i verksemda	97,4%	95%	92%
- Kritisk kompetanse/teknologi	84,2%	81%	80%
- Svake punkt i selskapet	94,7%	72%	74%
- Utviklingspotensialet	94,7%	58%	53%
- HMT (Helse, miljø og tryggleik)	84,2%	55%	53%
- Kundens behov	100%	82%	79%

svar frå dagleg leiar

Omtrent alle daglege leiarar i HAFS er einige i at styret har stor kunnskap og forståing av hovudaktivitetane i verksemda. Styra vurderast å ha noko lågare kunnskap til verksemda sin kritiske kompetanse/teknologi. Kunden sine behov er 100% forstått, og HMT forståinga vert vurdert mykje høgare enn nasjonalt. Styra vert vurdert til å ha særst stort forståing av utviklingspotensialet i verksemda.

Tabell 12: Styreleiarar si vurdering av styremedlemmene sin innsats

Styreleiarar si vurdering av styremedlemmene sin innsats	HAFS Verksemder	Nasjonale familie verksemder	Nasjonale andre AS
	Einig	Einig	Einig
- Brukar sin kunnskap	100%	76%	76%
- Prioriterer tilstrekkeleg med tid	95,2%	64%	61%
- Er alltid tilgjengeleg om nødvendig	100%	75%	72%

svar frå styreleiar

I følgje styreleiarane i HAFS er styremedlemmene alltid (100%) tilgjengelege om naudsynt. Dei er òg einige i at styremedlemmene brukar sin kunnskap i styret. Styremedlemmene vart vurdert til at dei prioriterer tilstrekkeleg med tid enn kva som er tilfellet nasjonalt.

Tabell 13: Dagleg leiar og styreleiar si vurdering av styrearbeidet

	HAFS Verksemder	Nasjonale familie verksemder	Nasjonale andre AS
	Einig	Einig	Einig
- DL føler seg verdsatt av styret	100%	88%	90%
- SL føler seg verdsatt av styret	100%	87%	82%
- DL ser fram til styremøter	94,7%	74%	76%
- SL ser fram til styremøter	100%	85%	81%
- DL trivast sosialt med styret	97,4%	64%	60%
- SL trivast sosialt med styret	100%	65%	56%

svar frå dagleg leiar og styreleiar

Samhald og den indre motivasjonen kan påverke styremedlemmene sin innsats og kvaliteten på styrearbeidet. Alle dei spurte daglege leiarane og styreleiarane er heilt samstemte i at dei føler seg verdsatt av styret, og omtrent alle ser fram til styremøta og trivast sosialt med styret. Dette samhaldet er mykje høgare enn det nasjonale, spesielt den sosiale delen.

Tabell 14: Informasjonshandtering

	HAFS Verksemder	Nasjonale familie verksemder	Nasjonale andre AS
	Einig	Einig	Einig
- Det er rask informasjonsflyt mellom styremedlemmane	100%	77%	72%
- Styremedlemmane undersøker relevant info før møter	71,4%	60%	52%
- Styremedlemmane søker aktivt informasjon	71,4%	37%	26%
- Styremedlemmane stiller kritiske spørsmål til forslag frå leiinga	81,0%	49%	74%
- Styremedlemmane stiller kritiske spørsmål til info frå leiinga	81,0%	36%	59%

svar frå styreleiar

HAFS-styreleiarane vurderer den totale informasjonshandteringa sterkare enn kva som er tilfelle hjå det nasjonale. Informasjonsflyten er den som vart vurdert høgast (100%). Ein ser ut ifrå undersøkinga at styremedlemmane i HAFS oftare utfordrar leiinga med kritiske spørsmål både til informasjon og forslag frå leiinga. Det å undersøke og søke informasjon før møta er det som vert vurdert lågast av styreleiarane.

Tabell 15: Styreleiarar si rolle i styrearbeidet

Styreleiarar si rolle i styrearbeidet	HAFS Verksemdar	Nasjonale familie verksemdar	Nasjonale andre AS
	Einig	Einig	Einig
- Motivere og nytte kompetansen til kvart enkelt styremedlem	100%	51%	48%
- Formulere og summere opp avgjersler	100%	62%	68%
- Leie utan å fremme eigen agenda	89,5%	59%	72%
- Få eigne forslag vedtatt	57,9%	45%	48%

svar frå dagleg leiar

Daglege leiarar vurderer styreleiar si rolle i styrearbeidet som særskild positivt. Dette kan peike mot at styreleiarane i HAFS oppfattast som profesjonelle i styreleiarrollen, dei er aktive i si leiarrolle i styret utan å fremje eiga agenda, sjølv om det i større grad vert vurdert til å få eigne forslag vedtatt enn kva som er tilfelle nasjonalt.

Tabell 16: Sampel og rollefordeling mellom styre og dagleg leiar

	HAFS Verksemder	Nasjonale familie verksemder	Nasjonale andre AS
	Einig	Einig	Einig
- Styret aksepterer DL's vurdering av strategi	100%	62%	58%
- Styret baserer sine vurderingar på dagleg leiar sin kunnskap og innsikt	90,5%	72%	60%
- Styret trur at dagleg leiar ved behov vil konsultere styret	100%	91%	88%
- Styret gjev dagleg leiar mandat til å handle i viktige situasjonar	95,2%	76%	84%
- Styret akseptera vanlegvis dagleg leiar sine strategiske avgjersler	95,2%	55%	50%
- Dagleg leiar har stort rom for å ta strategiske avgjerder utan å konsultere styret	66,7%	22%	10%

svar frå styreleiar

Styreleiarane i HAFS-verksemdene akseptera alltid dagleg leiar si vurdering av strategi og basera i særskild stor grad (90,5%) sine vurderingar på dagleg leiar sin kunnskap og innsikt. Alle styreleiarane meiner at dagleg leiar ved behov vil konsultere styret. Dagleg leiar får vanlegvis sine strategiske avgjersler akseptert av styret, og har i 66,7% av styla rom for å ta strategiske avgjersler utan å konsultere styret. Dette punktet skil seg klart frå kva som er vanleg i nasjonale styrer.

4.1.3 Reglar og struktur

Tabell 17: Omfang av styrearbeid

	HAFS Verksemder	Nasjonale familie verksemder	Nasjonale andre AS
	Snitt	Snitt	Snitt
- Gjennomsnittlig tid for styremøte i timer	1,9	3,3	3,5
- Tal på fysiske møter i året	3,6	5,0	5,6
- Tal på formell styrehandsaming utanom møtet	2 (median)	2,6	1,7

svar frå styreleiar

Eit styremøte i HAFS-verksemdene varer i snitt 1,9 time, langt mindre enn kva som er tilfelle nasjonalt. Styra i HAFS treffast også langt mindre enn dei nasjonale: 3,6 fysiske møter per. år mot 5,0 og 5,6 nasjonalt. Den formelle styrehandsaminga ligg på eit nivå med resten av landet.

Tabell 18: Saksforberedelar

Kven førebur saker for styrehandsaming?	HAFS Verksemder	Nasjonale familie verksemder	Nasjonale andre AS
	Einig	Einig	Einig
- Dagleg leiar	52,4%	86%	89%
- Styreleiar	38,1%	60%	53%
- Individuelle styremedlemar	4,8%	25%	10%
- Styresektretær	0%	14%	12%
- Ulike grupper/komitear	0%	7%	4%
- Andre	4,8%	12%	9%

svar frå styreleiar

I 52,4% av styra er det dagleg leiar som førebur saker for styrehandsaming, medan det er i 38,1% av styra, styreleiar som gjer desse førebuingane. Det er i liten grad (4,8%) individuelle styremedlemmar eller andre.

Her er det viktig å merke seg at i spørjeundersøkinga var det berre mogleg med eit svaralternativ, medan i den nasjonal forskingsprogrammet kunne ein velje fleire. Dette gjer til

at eg vel å ikkje gjere direkte samanlikningar, men ein kan uansett sjå dei same tendensane i resultata.

Tabell 19: Styredokumenter

	HAFS	Nasjonale familie	Nasjonale
	Verksemder	verksemder	andre AS
	Einig	Einig	Einig
- Styret mottar styredokument i god tid	85,7%	64%	67%
- Tilstrekkeleg info. til sjølvstendig vurdering	100%	67%	80%

svar frå styreleiar

Eit stort fleirtal (85,7%) av styreleiarane vurderer det slik at dei mottek saksdokumenta i god tid. Informasjon i dokumenta er i 100% av tilfella tilstrekkeleg for å gjere ei sjølvstendig vurdering av sakene som er til handsaming.

Tabell 20: Styreprotokoll

Kven føre styreprotokoll?	HAFS	Nasjonale familie	Nasjonale
	Verksemder	verksemder	andre AS
	Einig	Einig	Einig
- Dagleg leiar	38,1%	29%	44%
- Styreleiar	42,9%	27%	15%
- Ein av styremedlemane	14,3%	13%	8%
- Styresekretær	0%	17%	21%
- Andre	4,8%	14%	12%

svar frå styreleiar

Styresekretær er ikkje involvert i HAFS-styra, i 0 % av tilfella er det ein styresekretær som skriv protokoll. Det mest vanlege er det at det er styreleiar som skriv (42,9%), etterfølgt av dagleg leiar (38,1%).

Tabell 21: Formalisering av styrearbeidet

Verksemda har utarbeida følgjande formalisering av styrearbeidet	HAFS Verksemder	Nasjonale familie verksemder	Nasjonale andre AS
	Einig	Einig	Einig
- <i>Arbeid skildring for dagleg leiar</i>	52,1%	53%	65%
- <i>Styreinstruks</i>	47,9%	57%	65%
- <i>Reglar for godtgjersle styremedlemmar</i>	52,1%	72%	78%

svar frå dagleg leiar

52,1% av verksemdene svarar at dei har arbeidsskildring for dagleg leiar, og 47,9% har styreinstruks. Av verksemdene har 52,1% reglar for godtgjersle. HAFS-verksemdene har i noko lågare grad av reglar for formalisering av styrearbeidet då det er berre halvparten som har dette formalisert.

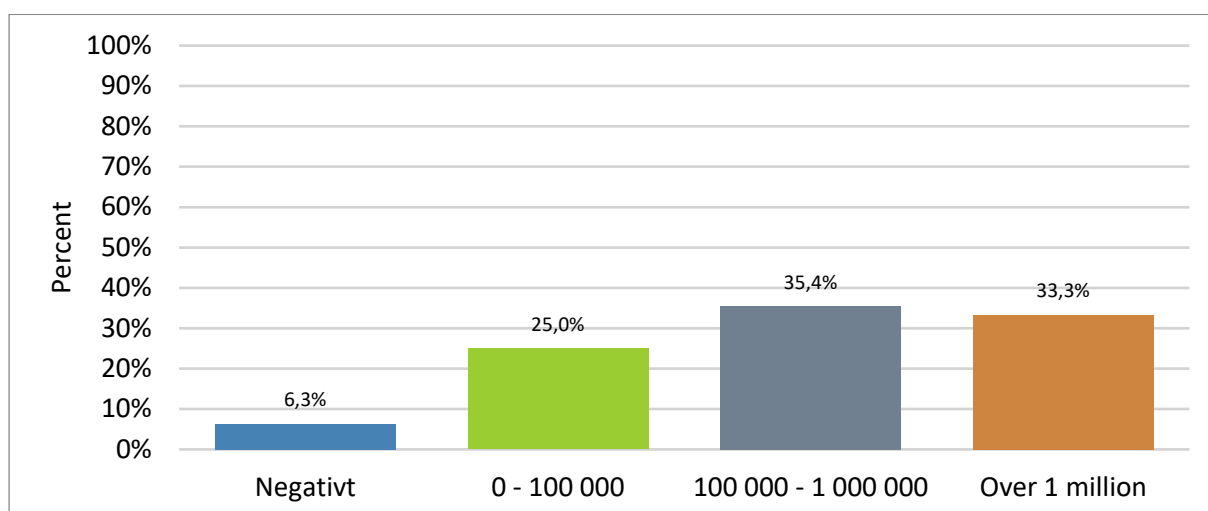
Tabell 22: Styreevaluering og utvikling

Verksemda har utarbeida følgjande formalisering av styrearbeidet:	HAFS Verksemder	Nasjonale familie verksemder	Nasjonale andre AS
	Einig	Einig	Einig
- <i>Regelmessig styreevaluering</i>	35,4%	21%	24%
- <i>Regelmessig styreutviklingstiltak</i>	29,2%	15%	12%
- <i>Grundig introduksjon til nye styremedlemmar</i>	43,8%	32%	32%

svar frå dagleg leiar

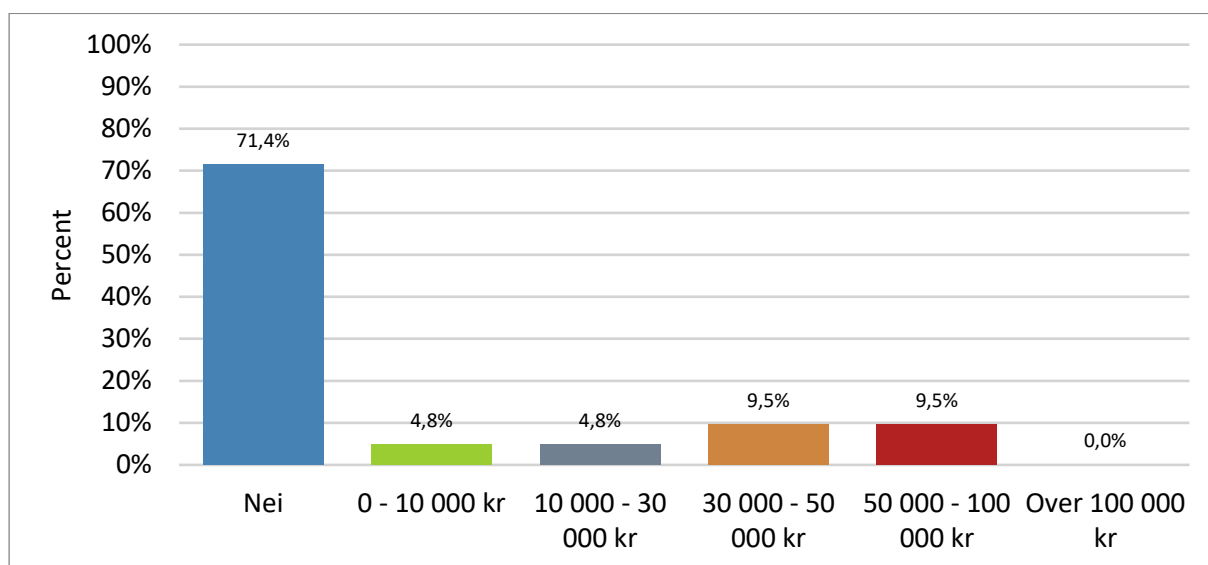
I berre 35,4 % av styra vert det gjennomført regelmessig evalueringar. Endå lågare del av styra gjennomfører regelmessig styreutviklingstiltak (29,2 %). Ein grundig introduksjon er i større grad utbreidd med 43,8 %. Lågt fokus på evaluering og utvikling er det same nasjonalt, faktisk ligg HAFS noko over kva som er snittet nasjonalt.

4.1.4 Diverse funn



Figur 7: Årsresultat

Til saman var det 68,7% av verksemdene i HAFS som svarta at dei hadde eit årsresultat på meir enn 100 000 kr. Hjø 33,3% var årsresultatet over 1 million, berre 6,3% svarta at dei hadde eit negativt årsresultat.



Figur 8: Får styremedlemane godtgjersle (i året)?

Det med godtgjersle til styremedlemane er lite utbredt i HAFS verksemdene. Heile 71,4% svarta at dei ikkje har ein praksis for å betale godtgjersle til styremedlemane.

4.2 Oppsummering av analyse kapitlet

Eit typisk styre i HAFS-verksemdene består i gjennomsnitt av 3 medlemmar og det mest vanlege talet på styremedlemmar er 3. I nesten ein fjerdedel av desse styra er dagleg leiar også styreleiar. I 28.6 % av styra finn ein kvinnelege styreleiarar, medan det i 18.4 % av styra er ei kvinne som er tilsett som dagleg leiar. Dagleg leiar og styreleiar har også fleire verv i andre verksemdar, i gjennomsnitt har dagleg leiar 4,4 andre verv. Styreleiar har ikkje tatt på seg verv i like stor grad, i gjennomsnitt har styreleiar berre 1.9 verv i andre verksemdar. I styra finn ein personar med ulik bakgrunn, men i dei fleste styre er dagleg leiar representert og i halvparten er ein leiar for ei anna verksemd representert. Det er lita grad styreproffar og advokatar representert i desse styra. I halvparten av styra er det forretningsband til dagleg leiar, i litt færre er det familieband og venskapsband finn ein berre i ein fjerdedel av styra.

Styra treffast til fysiske møter 3,6 gongar i året. Lengda på desse møta ligg i snitt på nesten 2 timar. 2 gongar i året har ein formell handsaming utanfor dei fysiske møta. Før møta er det som regel anten dagleg leiar eller styreleiar som forbereder styredokumenta. I dei aller fleste styre opplev styreleiar at styremedlemmane får desse i god tid før møtet og at innhaldet i papira inneheld tilstrekkeleg med informasjon for å gjere sjølvstendige vurderingar. Styreleiar meina i stor grad at styremedlemmane aktivt søker informasjon før ein skal samlast for styremøte, sjølv om det her er rom for forbetring. Styremedlemmane er i ein fjerdedel av styra ikkje redde for å stille kritiske spørsmål til informasjonen og forslaga som kjem frå administrasjonen. Under møta, med få unntak, er det dagleg leiar eller styreleiar som fører styreprotokoll.

Styreleiar vurderer styremedlemmane sin innsats som veldig god. Dei brukar sin kunnskap, prioritera tilstrekkeleg med tid og er alltid tilgjengeleg om det skulle vere nødvendig. Det er då ikkje rart at styreleiar ser fram til styremøter, det same gjeld også for dagleg leiar. Begge føler seg verdsatt av styret og trivst sosialt med styret. Dagleg leiar meiner at styreleiar er god til å motivere og nytte kompetansen til styremedlemmane og leiar utan å fremme sin eigen agenda. I nær halvparten av styra er styreleiar opptatt av å få eigne forslag vedtatt.

Det kan sjå ut som om tilliten mellom styret og administrasjonen er sterk i HAFS-verksemdene. Styra aksepterer alltid dagleg leiar si vurdering av strategi og basera si vurdering på dagleg leiar sin kunnskap. Dei har også gjeve dagleg leiar mandat til å handle i viktige situasjonar og meiner at dagleg leiar vil konsultere styret om det skulle vere behov for det.

Styra i HAFS er opptatt av resultat og er i stor grad involvert i å følge budsjett og investeringar. Oppfølging av HMT og miljø er også punkter som styra er opptatt av å følge opp. Der styra i minst grad er involvert å gje råd, er dei juridiske og tekniske spørsmåla. Leiingsspørsmål, finansielle og marknadsspørsmål er ein oftare inne å rådgjer. Styra i HAFS er kunnskapsrike, men er minst sterke når det gjeld HMT og teknologi sjølv om dei har stor kunnskap der òg. Når det gjeld strategiprosessen er styra med å bidra med råd i prosessen, sjølv om det verkar som dei overlata arbeidet rundt prosessen til dagleg leiar sidan dei alltid akseptera dagleg leiar sin vurdering av strategien.

I mindre grad vert det utført regelmessig styreevaluering og styreutviklingstiltak i styra i HAFS. Det er heller ikkje ein generell praksis å ha utarbeida ein arbeidsskildring for dagleg leiar og ein styreinstruks for styret. Reglar for godtgjersle er berre vanleg i halvparten av styra.

4.3 Regional analyse for Sogn og Fjordane 2016

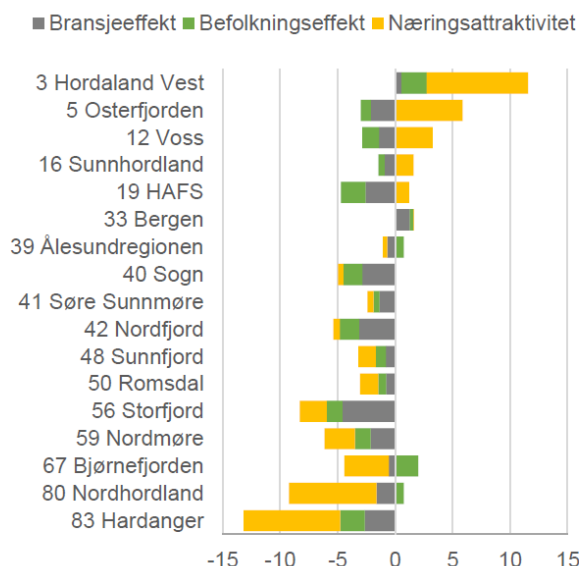
Den regionale analysen for Sogn og Fjordane 2016 inngår i ein serie med analyser av kommunar, regionar og fylkjer i Noreg, og er utarbeida av Telemarkforskning. Formålet med analysen er å analysere ulike variablar som arbeidsplassutvikling, befolkningsutvikling, næringsattraktivitet, bustadattraktivitet, utdanningsnivå, innovasjon og næringslivsindeks (nyetableringar, verdiskaping, lønsamheit og produktivitet). Resultata av analysa for nokre av desse variablane ynskjer eg å samanlikne mot variablane i verdikjedetilnærminga som ligg til grunn i oppgåva. Dette vil verte presentert i konklusjonskapittelet. I dette avsnittet vil eg gje ein kort presentasjon av resultata frå den regionale analysen

Næringsattraktivitet

Skildringa av omgrepet næringsattraktivitet som ligg til grunn i den regionale analysen:

«Næringsattraktiviteten er forskjellen mellom faktisk vekst og den veksten som forventast ut frå dei strukturelle føresetnadane. Stadar som har oppnådd sterkare vekst i næringslivet enn forventa ut frå strukturelle forhold er attraktive for næringsliv.» (Vareide og Roncossek, 2016:6).

Figuren til høgre viser arbeidsplassvekst og næringsattraktivitet i regionane Hordaland, Sogn og Fjordane og Møre og Romsdal. Her ser ein at HAFS har hatt den beste næringsattraktiviteten i Sogn og Fjordane og rangert som nummer 19 av alle dei 84 regionane i landet som ligg til grunn i forkinga frå Telemarkforskning.

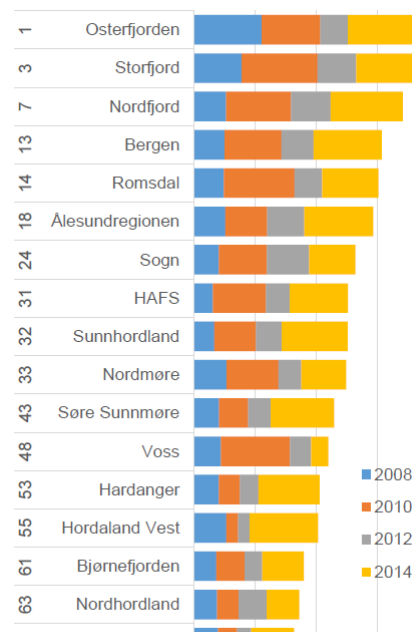


Figur 9: Næringsattraktivitet målt gjennom den regionale analysen for Sogn og Fjordane (Vareide og Roncossek 2016)

Innovasjon

Den regionale analysen har tatt utgangspunkt i SSB sin innovasjonsundersøking, og viser ulike indikatorar for innovasjon i næringslivet. I analysen har Telemarkforskning konsentrert seg om spørsmål som går direkte på om verksemdene faktisk har gjennomført innovasjonar. Spørsmål frå undersøkinga kan ein sjå i Regional Analyse for Sogn og Fjordane 2016 som ligg som vedlegg i appendiks.

I figuren til høgre ser ein at HAFS får ein forholdsvis høg rangering innan innovasjonsgrad. HAFS-regionen vert rangert som nummer 31 av 84 regionar og er over snittet for alle regionar. Ein ser og at HAFS har hatt ein sterk vekst frå 2012-2014 (Vareide og Roncossek, 2016:46).

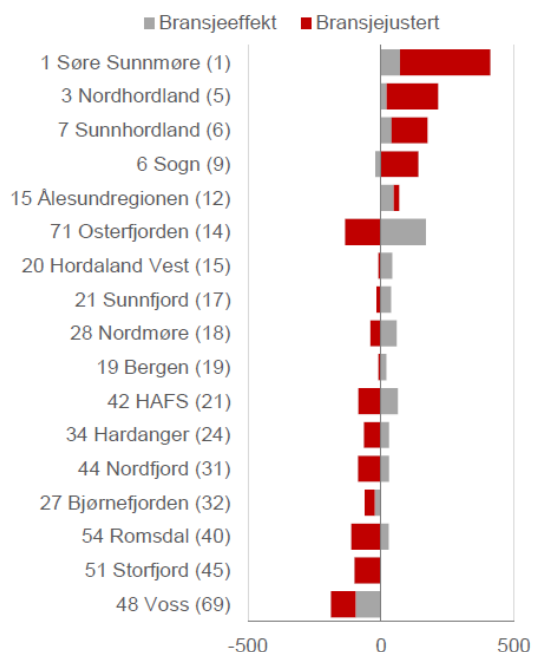


Figur 10: Innovasjonsgrad for regionane i Sogn og Fjordane- Hordaland og Møre og Romsdal. (Vareide og Roncossek 2016)

Produktivitet

Produktivitet er i den regionale analysen definert som verdiskaping per tilsett. I analysen legg dei til grunn ei makroøkonomisk tilnærming for verdiskapning. Det vil seie at verksemda si verdiskaping fordelast på dei tilsette (løn), til eigarane (utbytte), til dei som finansierer kapitalen (bankane), til nasjonen (skatt) og til overskot i verksemda (Vareide og Roncossek, 2016:53). Den totale verdiskapinga i HAFS målt i kroner var på til saman 1.9 milliardar i 2015.

HAFS vert målt til å liggje over landsgjennomsnittet for produktivitet. Nummer 21 (talet i parentes) av alle regionar i landet. Om ein tar med bransjejustert (HAFS har høg del med verksemdar som ligg under bransjar med høg produktivitet), ligg ein lengre nede på lista. Nummer 42 av alle dei 84 regionane i landet.

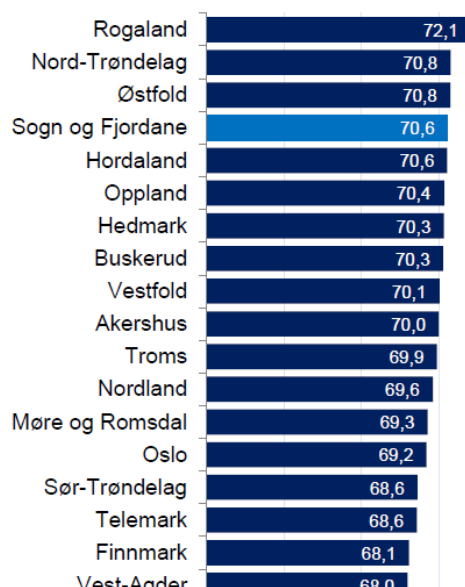


Figur 11: Produktivitet (Vareide og Roncossek 2016)

Lønsemd

Lønsemd i analysen målar enkelt og greit om inntektene er høgare enn kva kostnadane er. Data frå lønsamanalysen er henta frå Regnskapsregisteret i Brønnøysund. Meir om kva som ligg grunn i analysen kan ein finne i rapporten som ligg vedlagt i appendiks.

I den regionale analysen vert det ikkje presentert måleverdiar for lønsemd for berre HAFS-regionen. HAFS vert tatt med som ein del av Sogn og Fjordane og ut ifrå figuren til høgre kan ein sjå at Sogn og Fjordane er nummer fire av 19 fylkjer når det gjeld prosentvis del av lønsame føretak. Historisk har Sogn og Fjordane lege lågare enn gjennomsnittet for landet for lønsame føretak, men har i 2015 passert snittet i resten av landet. Andelen med lønsame føretak auka i følge analysen kraftig i Sogn og Fjordane i 2015 (Vareide og Roncossek, 2016).



Figur 12: Prosentvis del av føretak med positivt resultat før skatt 2015. (Vareide og Roncossek 2016)

Eit anna viktig moment som kjem fram i den regionale analysen er at Sogn og Fjordane vert rangert som nummer to over fylkjer med dei mest solide verksemdene. Det vil seie verksemdar med positiv eigenkapital.

Den regionale analysen tek for seg fleire indikatorar for eit godt næringsliv. I oppgåva er det berre presentert dei indikatorane eg meiner er relevante for oppgåva. Indikatorar som befolkningsutvikling, bustadattraktivitet, utdanningsnivå og ny etableringar er indikatorar som eg har valt å ikkje presentere i oppgåva. Rapporten som heilhet er lagt ved som vedlegg.

5 Avsluttande refleksjonar

Korleis bidreg styra i verksemdene i HAFS-regionen til verdiskaping?

Gjennom denne oppgåva har eg sett problemstillinga framfor. Det er igjen viktig for meg å påpeike, òg som vart belyst gjennom teorikapitelet, at det finnast ulike syn på fenomenet verdiskaping. Styret må forståast og vurderast ut ifrå ulike eigenskapar, omgivnader og interessantar. Det er difor vanskeleg å konkludere med at empirien i denne oppgåva kan gje eit endeleg svar på korleis styra i HAFS bidreg til verdiskaping. Likevel kan den vere med på å gje ein peikepinn på stoda hjå styra i HAFS-verksemdene og knytte resultata opp mot kjente teoriar og perspektiv på styrearbeid. Og vidare samanlikne det opp mot det nasjonale forskingsprogrammet «Det verdiskapande styret» og den regionale analysen for Sogn og Fjordane 2016.

I oppsummeringa av teorikapitelet presenterte eg det teoretiske perspektivet eg la til grunn i oppgåva. Her poengterer eg viktigheita av eit tantesyre for å oppnå servicedelen (klanstyret) som vidare er nødvendig for å oppnå strategidelen (det aktive styret). Vidare vil det danne grunnlaget for verdiskaping. Eit strategistyre treng òg trekk frå eit barbarstyret for å ha ein balanserende kontroll. Ut ifrå funna kan ein sjå trekk frå alle dei tre typologiane for styre, som er omtala i oppgåva sitt teorikapittel; tantestyret, barbarstyret og klanstyret.

Det er nokre trekk frå empirien som er typiske for tantestyre, ofte skildra som det passive styret. Det er stort sett svara rundt «omfanget av styrearbeidet» som peikar i retninga mot eit slikt styre. Resultata i analysedelen viser at HAFS-styra har relativt få styremøter i året, der desse ofte har kort varigheit og er ein del under kva som er snittet for dei nasjonale samanliknbare verksemdene. Dette kan peike i retning av at HAFS-styra vektlegg den formelle sida av styrearbeidet og mogleg mindre tid på strategiarbeid. Som poengtert i teorikapitelet framhevar Huse (2011) denne prioriteringa som karakteristisk for eit tantestyre. Samstundes er det viktig å påpeike at den formellen delen av styrearbeid er heilt nødvendig for ta steget mot det strategiske og balanserende styret. På ei anna side viser empirien at styra i HAFS er dyktige til å nytte styremedlemne sin kompetanse. Dette er i strid med ein av faktorane Huse (2011) trekk fram ved eit tantestyre. Han hevdar at tantestyret i liten grad nyttar styremedlemne sin kompetanse. Som framheva i teorikapitelet finnast det tre ulike underteoriar av tanteteorien. Ein av desse er «ledelsehegemoniteori». I denne teorien tek leiinga over styringa av ei verksemd, og styret har dermed berre ei formell juridisk instans. Noko funn i empirien støttar, då rollefordelinga mellom styret og dagleg leiar peikar i retning

mot dette (figur 16). Som drøfta framfor viser nokre funn i empirien at HAFS-styra kan opplevast som passive styrer. Men på ein anna side syner dei fleste funn at dette ikkje er tilfelle.

Den styretypologien ein finn minst fellestrekk med i empirien, er den som er kalla barbarstyret. Jamvel er det nokre trekk som har korrelasjon med dette styret. Det kan verke som, ut ifrå empirien, at styra i HAFS i sterk grad er involvert i kontrolloppgåvene og dette er eit typisk trekk for eit barbarstyre. Empirien viser også at styra ofte stil kritiske spørsmål, både til informasjon og forslag frå leiinga, noko som kan tyde på eit kontrollerande styre. Samstundes vert dette undergrava ved at empirien viser stor tillit mellom styret og leiinga. Her er det viktig å poengtere at, likeins som det formelle med styrearbeid, er også kontrolloppgåvene viktige på vegen mot eit styre som kan arbeide med strategi og verdiskaping.

Typologien eg finn flest fellestrekk med er klanstyret. Under innsamlinga av informasjonen om utvalet, kom det fram at ein god del av dei dagleg leiarane og styreleiarane hadde opptil fleire roller i styrer i HAFS-regionen. Dette er typisk for eit klanstyre, der ein ofte sit i kvarandre sine styrer. Samstundes er det interessant å sjå at det er mindre familieband mellom styret og dagleg leiar enn kva som er tilfelle nasjonalt. Det kjem tydeleg fram at tilliten mellom leing og styre er stor, dei trivast godt sosialt, og ser fram til å treffast. Eg får eit inntrykk av at det kan vere ein tendens til det vi ofte oppfattar som «gutteklubben grei» og at styret i stor grad overlèt ansvaret til leiinga. Styret følgjer i stor grad dei forslaga som kjem frå dagleg leiar og han har store rom for å ta strategiske avgjerder utan å konsultere styret. Det kan sjå ut som om styra er fornøgde med leiinga så lenge dei er informerte. Eit anna trekk som er typisk for eit klanstyre er nettverksbygging. Ein kan sjå ut frå analysen at styra i HAFS-verksemdene i stor grad bidreg med nettverksbygging og på den måten er vindaugsutstillingar for verksemdene som kan bidra til å legitimere verksemda.

Gjennom funna i undersøkinga finn eg noko retningsstøtte på at styra i verksemdene i HAFS beveggar seg mot det Huse (2011) skildrar som det balanserande styret, ofte omtala som det aktive styret. Styra skårar høgt når det kjem til oppgåvene til styret, det vert arbeida aktivt med strategi, kontroll, nettverk, rådgjeving og kontroll (intern og resultat). Vidare ser ein at dagleg leiar vurderer kompetansen til styremedlemmane som høg innan dei fleste felt og at styret som team skårar høgt på variablar for god verdiskaping. Det same kan seiast om styreleiaren. Det er under reglar og struktur at styra skårar generelt lågast og dette samsvarar

med tidligere nasjonal forskning . Her har styra eit generelt stort forbedringspotensiale, både regionalt og nasjonalt.

Etter ferdig analyse meiner eg resultata underbyggjer Huse (2011) si skildring av retninga styrearbeid i små og mellomstore verksemdar tek. Huse (2011:245) skriv følgjande:

«I de siste årene har vi sett en klar utvikling fra passive tante styrer til langt mer aktive styrer. Barbarstyrer har normalt ikke vært noen stabil situasjon for små og mellomstore bedrifter. Mange styrer i små og mellomstore bedrifter har derfor utviklet seg i retning av klanstyrer, og noen har gått veien derfra mot det balanserende styret».

Utan at ein kan trekke direkte slutningar mellom dei empiriske funna i denne oppgåva og resultata frå den regionale analysen frå Sogn og Fjordane, inneheld denne viktige moment rundt verdiskaping. Den kan nyttast for å underbyggje verdiskapinga i regionen. Det fyrste er at HAFS-regionen kan vise til særskild høg næringsattraktivitet (nummer 12 av 83 regionar i landet), altså har ein opplevd sterkare vekst i næringslivet enn forventast ut ifrå strukturelle forhold. Den regionale analysen viser òg at HAFS-verksemdene har ein relativt høg rangering (31/83) innan innovasjonsgrad, noko som kan sjåast i samanheng med det gode resultatet rundt strategiarbeid i mi undersøkinga. Produktiviteten, altså verdiskapinga (makroøkonomisk tilnærming) per tilsett skårar igjen HAFS-verksemdene høgt. Her vert HAFS rangert som nummer 21 av dei totale nasjonale regionane når det gjeld produktiviteten. Til slutt er lønnsenda, altså om inntektene er høgare enn kostnadane, vurdert i analysen. Her vert ikkje HAFS-regionen målt sjølvstending, men som ein del av Sogn og Fjordane. Fylket vert vurdert som nummer 4 av totalt 19 fylkjer. Det kjem også fram at Sogn og Fjordane er rangert som nummer 2 over fylkjer med dei mest solide verksemdene (del av verksemdar med positiv eigenkapital). Heile 68,7% av dei spurte verksemdene svara at ein har eit årsresultat på meir enn 100 000. Det fleste av utvalet er tross alt små og mellomstore verksemdar så dette meiner eg er bra. Eg opplev at funna i den regionale analysen er med å gje eit bilete av verdiskapinga i HAFS-regionen, eit bilete som eg tykkjer er positivt.

Vidare vurderer eg det som viktig å peike på ein del andre interessante funn innan empirien i oppgåva. Desse vert punktvis lista opp nedanfor:

- Det er vesentleg fleire kvinner som er styreleiar i verksemdene i HAFS-regionen enn kva som er tilfelle nasjonalt. Det er òg fleire kvinner som er dagleg leiar. Kan dette vere ei medverkande årsak, i positiv retning, til noko av skilnadane mellom HAFS-regionen og dei nasjonale funna? Nyare forskning gjort av Bisnode (2017) viser at

kvinnelige toppsjefar gjev auka overskot og eg meina ein del styre har behov for kompetansen til kvinner og å ha ein kjønnsbalanse. Samstundes er det vanskeleg å generalisere menn og kvinner sin kompetanse, og verdiskaping skapast gjennom ulike oppgåver som treng ulik kompetanse.

- Det vert i veldig liten grad betalt ut styregodtgjersle til styremedlemene i HAFS-regionen. Det kan verke som om styrearbeidet vert gjort på dugnad og kanskje kan det vere eit potensiale i å løfte styrearbeidet endå eit hakk, med å motivere styra med godtgjersle? Styregodtgjersle kan vert sett på som ein motivasjonsfaktor og gjere det lettare for verksemdene å sikre seg den ønska kompetansen. På ei anna side så viser HAFS-regionen høg skår på mange av variablane for godt styrearbeid sjølv om det i særst lita grad vert betalt godtgjersle.
- HMT, det ytremiljø og samfunnsansvaret får i mykje større grad merksam i styra i HAFS enn kva som er tilfelle nasjonalt. Kan dette ha noko med nærleiken til naturen og bruk av dei ressursane naturen har å by på? Ein anna grunn kan vere tidsdifferansen mellom den nasjonale forskinga og forskinga i dette studiet. Det kan tenkast at det er eit generelt større fokus på miljø i dagens samfunn enn kva som var tilfellet tilbake i 2005. Ein samanheng mellom desse to grunnane kan vere grunnen til denne differansen.

Funna og spørsmåla ovanfor er interessante å reflektere over og kan vere grunnlaget for vidare diskusjonar og forskning. Noko av skilnadane mellom empirien i dette studiet og det nasjonale forskingsprogrammet kan ha samanheng med når dei forskjellige undersøkingane vart utført. Det er 12 år mellom den nasjonale undersøkinga og undersøkinga i denne studien. Nokre av forskjellane kan skuldast dette, då kompetansen rundt styrearbeid stadig er i utvikling.

Når det gjeld hypotesen om at HAFS-verksemdene har eit større fokus på verdiskaping gjennom eit aktivt styrearbeid enn dei samanliknbare nasjonale verksemdene, kan eg verken akseptere eller forkaste. Dataa gjev ikkje grunnlag for å akseptere hypotesen, men eg meiner dei gjev ein indikasjon for at hypotesen kan vere korrekt. Eg måtte nok ha hatt ein større svarprosent for å trekke ein meir eintydig konklusjon i forhold til den hypotesen i oppgåva.

Litteraturliste

- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Everett, E.L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- HAFS Utvikling. (u.å). *Om HAFS Utvikling*. Nedlasta 20. oktober 2016 frå <http://www.hafsutvikling.no/om-hafs-utvikling/>
- Huse, M. (2004). *Styrearbeid i Norge – innsikt fra corporate governance-virkeligheten*. Nedlasta 03. november 2016 frå <https://www.magma.no/styrearbeid-i-norge-innsikt-fra-corporate-governance-virkeligheten>
- Huse, M. (2011). *Styret: Tante, barbar eller klan?* 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Huse, M. (2013). *Styreutvikling, styreevalueringer og verdiskaping*. Nedlasta 04. november 2016 frå <https://www.magma.no/styreutvikling-styreevalueringer-og-verdiskaping>
- Huse, M. og Søland, A.I. (2009). *Styreledelse. Styret som team og prosessorientert styrearbeid*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Lerberg, B. (2017). *Kvinnelige toppsjefer gir økt overskudd*. Nedlasta 15. mars 2017 frå <http://blogg.bisnode.no/%C3%B8kt-l%C3%B8nnsomhet-med-kvinnelige-toppledere>
- Lervik, J.E., Huse, M., Hansen, C. & Svendsen, J.E. (2005). *Det verdiskapende styret*. 2/2005, 1-69.
- Lovdata. (1997, m. endringer av 2007). *Lov om aksjeselskaper (Aksjeloven)*. Oslo: Fagbokforlaget. Tilgjengeleg frå <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1992). *Konkurransefortrinn*. Oslo: Tano.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Boston: Harward Business School Publishing.

- PWC. (2011). *Din guide for ansvarlig eierstyring og selskapsledelse*. Nedlasta 20. oktober 2016 frå <http://docplayer.me/2667-Din-guide-for-ansvarlig-eierstyring-og-selskapsledelse.html>
- Sogn og Fjordane fylkeskommune. 14. november 2016. *Folketalsutvikling*. Nedlasta 06. januar 2017 frå <http://www.sfj.no/folketalsutvikling.5696789-337925.html>
- Vareide, K. og Roncossek, S.D. (2016). *Regional analyse for Sogn og Fjordane 2016*. Nedlasta 16. februar 2017 frå https://www.telemarksforskning.no/publikasjoner/detalj.asp?merket=3&r_ID=3074
- Zahra, S.A og Pearce, J.A. (1989). *Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A review and integrative Model*. George Mason University.

Appendiks

Eg treng fleire svar!

Ver med og bidra til viktig informasjon om styrearbeid i verksemdar i HAFS-regionen.

Undersøkinga tar ca. 10-15 min.

(Har du allereie svart på undersøkinga kan du sjå vekk i frå denne eposten)

Til styreleiar/dagleg leiar for ei HAFS verksemd.

Under er det ei lenkje som fører deg til ei undersøking om styrearbeid i HAFS regionen. Undersøkinga inngår i masteroppgåva mi ved Nord Universitet og som eg skriv i samarbeid med HAFS Utvikling. Formålet med undersøkinga er å få auka kunnskap om korleis styra i verksemdene i HAFS bidreg til verdiskapning.

Resultata frå undersøkinga vil verte presentert på næringslivsmøter i HAFS i løpet av 2017.

Det kan vere at du har mottatt fleire e-postar om undersøkinga, dette skuldast at du har roller i fleire verksemdar i HAFS-regionen.

Svar gjerne for alle verksemdene om du har moglegheit.

Om du har spørsmål til undersøkinga, ikkje nøl med å ta kontakt med meg. Enten på mobil [466 92 914](tel:46692914) eller på e-post vegardskr@gmail.com

Mvh

Vegard Skår

[Klikk her for å delta](#)

Kartlegging av styrearbeid i HAFS regionen

Til styreleiar/dagleg leiar for ei HAFS verksemd.

Tusen takk for at du ynskjer å delta i undersøkinga om styreleiing og styrearbeid i HAFS-regionen. Undersøkinga inngår i masteroppgåva mi ved Nord Universitet og som eg skriv i samarbeid med HAFS Utvikling. Formålet med undersøkinga er å få auka kunnskap om korleis styra i verksemdene i HAFS bidreg til verdiskapning.

Resultata frå undersøkinga vil verte presentert på næringslivsmøter i HAFS i løpet av 2017.

Det kan vere at du har mottatt fleire e-postar om undersøkinga, dette skuldast at du har roller i fleire verksemdar i HAFS-regionen. Svar gjerne for alle verksemdene om du har moglegheit.

Om du har spørsmål til undersøkinga, ikkje nøl med å ta kontakt med meg. Enten på mobil 466 92 914 eller på e-post vegardskr@gmail.com

Mvh

Vegard Skår



1) * Kjønn?

- ☐ Mann
- ☐ Kvinne

2) * Rolle i styret?

- ☐ Styreleiar
- ☐ Dagleg leiar
- ☐ Styreleiar og dagleg leiar

3) * Tal på styreverv i andre verksemdar?

4) * Tal på tilsette i verksemda

5) * Årsresultat?

- ☐ Negativt
- ☐ 0 - 100 000
- ☐ 100 000 - 1 000 000
- ☐ Over 1 million



6) * Tal på styremedlem i styret?

7) * Kva grupper er representert i styret?

- ☐ Leiar i verksemda
- ☐ Leiar i ei anna verksemd
- ☐ Advokat
- ☐ Styreproff



8) * Gjennomsnittleg lengde på eit styremøte (timar)?

9) * Tal på fysiske styremøter i året?

10) * Tal på formell styrehandsaming utanom møter (i året)?

11) * Kven førebur saker for styrehandsaming?

- ☐ Dagleg leiar
- ☐ Styreleiar
- ☐ Individuelle styremedlemar
- ☐ Styresekretær
- ☐ Ulike grupper/komitear
- ☐ Andre

12) * Kven fører styreprotokoll?

- ☐ Dagleg leiar
- ☐ Styreleiar
- ☐ Ein av styremedlemane
- ☐ Styresekretær
- ☐ Andre

13) * Får styremedlemane styregodtgjersle (i året)?

- ☐ Nei
- ☐ 0 - 10 000 kr
- ☐ 10 000 - 30 000 kr
- ☐ 30 000 - 50 000 kr
- ☐ 50 000 - 100 000 kr
- ☐ Over 100 000 kr



Rammer rundt styrets arbeid

14) * Styret sitt band til dagleg leiar?

- ☐ Famileband til dagleg leiar
- ☐ Venskapsband til dagleg leiar
- ☐ Forretningsband til dagleg leiar

15) * Styret har stor kunnskap og forståing av:

	Einig	Ueinig
Hovudaktivitetane i verksemda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritisk kompetanse/teknologi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Svake punkt i selskapet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utviklingspotensialet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HMT (Helse, miljø og tryggleik)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundens behov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16) * Dagleg leiar sine vurderingar av styrearbeidet:

	Einig	Ueinig
Dagleg leiar føler seg verdsatt av styret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dagleg leiar ser fram til styremøter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dagleg trivast sosialt med styret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17) * Styreleiar si rolle i styrearbeidet:

	Einig	Ueinig
Motivere og benytte kompetansen til kvart enkelt styremedlem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formulere og oppsummere avgjerslar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lede utan å fremme eigen agenda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Få eigne forslag vedtatt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rammer rundt styrets arbeid

18) * Styreleiar sitt band til dagleg leiar?

- ☐ Famileband til dagleg leiar
- ☐ Vennskapsband til dagleg leiar
- ☐ Forretningsband til dagleg leiar

19) * Styreleiar sitt tidsforbruk (per år) ifm. styrearbeidet i verksemda?

- ☐ 0-20 timar
- ☐ 20-100 timar
- ☐ 100-200 timar
- ☐ 200-300 timar
- ☐ Over 300 timar



Omfang og organisering av styrearbeidet

20) * Styreleiar sine vurderingar av styrearbeidet:

	Einig	Ueinig
Styreleiar føler seg verdsatt av styret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styreleiar ser fram til styremøter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styreleiar trivast sosialt med styret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21) * Korleis vurderar du styremedlemene sin innsats?

	Einig	Ueinig
Brukar sine kunnskapar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prioriterar tilstrekkeleg med tid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er alltid tilgjengeleg om nødvendig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22) * Einig/ueinig i følgjande påstandar om styredokumenter?

	Einig	Ueinig
Mottar styredokumenter i god tid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilstrekkeleg info. til sjølvstendig vurdering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23) * Einig/ueinig i følgjande påstandar om informasjonshandtering i styret:

	Einig	Ueinig
Det er rask informasjonsflyt mellom styremedlemmar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styremedlemmane undersøker relevant info før møter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styremedlemmane søkjer aktivt informasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styremedlemmane stiller kritiske spørsmål til forslag frå leiinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styremedlemmane stiller kritiske spørsmål til info frå leiinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Omfang og organisering av styrearbeidet

24) * Einig/ueinig i følgjande påstandar om samspelet og rollefordeling mellom styre og dagleg leiar:

	Einig	Ueinig
Styret aksepterer vanlegvis dagleg leiar si vurdering av strategi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styret baserer sine vurderingar på dagleg leiar sin kunnskap og innsikt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styret trur at dagleg leiar ved behov vil konsultere styret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styret gjev dagleg leiar mandat til å handle i viktige situasjonar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styret aksepterer vanlegvis dagleg leiar sine strategisk avgjersler?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dagleg leiar har stort rom for å ta strategiske avgjerder utan å konsultere styret?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



25) * Verksemda har utarbeida følgjande formalisering av styrearbeidet:

	Einig	Ueinig
Arbeidskildring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styreinstruks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reglar for godtgjersle styremedlemmar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26) * Verksemda utfører følgjande for styreevaluering og utvikling:

	Einig	Ueinig
Regelmessig styreevaluering?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelmessig styreutviklingstiltak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grundig introduksjon til nye styremedlemar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Styretsoppgåver

27) * Styret er involvert i å følgje opp:

	Einig	Ueinig
Kostnadsbudsjett	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salsbudsjett	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verksemda si likviditet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investeringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utbytte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HMT (Helse, Miljø og Tryggleik)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ytre Miljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samfunnsansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den daglege leiinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktkvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalressursar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28) * Kva råd bidreg styret med til leiinga?

	Einig	Ueinig
Generelle leiingsspørsmål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juridiske spørsmål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansielle spørsmål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tekniske spørsmål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marknadsspørsmål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



29) * Styret bidreg til (nettverksoppgåver):

	Einig	Ueinig
Nettverksbygging, dvs. kontakt med viktige interessegrupper (finansinst., kundar, myndigheiter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lobbyverksemd og legitimering, dvs. påverke viktige intressenter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30) * Styret bidreg til (strategioppgåver):

	Einig	Ueinig
Utarbeidar strategi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avgjer strategi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gjennomfører strategi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrollerer strategi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

På ein skala frå 1-5 der 1 svarar til i liten grad og 5 svarar til i særst stor grad, kryss av på følgjande i forhold til korleis dykk i dag prioriterer følgjande saker..

31) * Strategi, utvikling, plan og planprosess:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

32) * Strategisk leiing og strategioppfølging:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

